

Katri Koivunen

**STRATEGINEN SUUNNITTELU  
SATAKUNNAN SAIRAANHOITOPIIRIN  
TIETEELLISESSÄ KIRJASTOSSA**

Tampereen yliopisto

Informaatiotieteiden yksikkö

Informaatiotutkimus ja interaktiivinen  
media

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2015

## TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Informaatiotieteiden yksikkö

Informaatiotutkimus ja interaktiivinen media

KOIVUNEN, KATRI: Strateginen suunnittelu Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellisessä kirjastossa

Pro gradu – tutkielma, 44 s., 10 liites.

Toukokuu 2015

---

Tutkielman yleistavoitteena on selvittää, miten strateginen suunnittelu toteutettiin Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellisessä kirjastossa. Erityisen kiinnostuksen kohteena ovat henkilökunnan näkemykset strategiatyöhön.

Kirjastonhoitajaa ja hänen lähiesimiestä haastateltiin aiheesta maaliskuussa 2007. Samalla selvitettiin tulevan strategiatyön perustaksi näkemyksiä kirjaston toiminta-ajatuksista ja visiosta sekä määriteltiin käsityksiä kirjaston vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista SWOT-analyysin avulla. Tutkimuksessa selvitettiin myös asiakastyytyväisyyskyselyn avulla sairaanhoitopiirin henkilökunnan yleisen tyytyväisyyden lisäksi käsityksiä ja näkemyksiä kirjaston palveluista sekä kehittämisideoita palveluiden saatavuuden ja laadun kehittämiseksi. Kyselyn tulokset tukevat strategista suunnittelua ja täydentävät kirjastonhoitajan ja lähiesimiehen haastattelutuloksia.

Tutkimus osoitti, että strategisen suunnittelun tulee olla linjassa kehysorganisaation strategian kanssa ja se tulee suunnitella sairaanhoitopiirin arvot lähtökohtana. Suunnittelu lähtee kirjaston sisältä ja sen henkilökunnalla on strategiatyössä merkittävä rooli. Ilman kehysorganisaation ylimmän johdon tukea ja mukanaoloa suunnittelutyötä ei kuitenkaan voida tehdä.

Tutkimuksen mukaan strateginen suunnittelu antaa päivittäiselle työlle merkitystä ja suunnan toimien näin yhdessä toiminta-ajatuksen ja vision kanssa pohjana kaikelle kirjastossa tehtävälle työlle. Vaikka sitä ei aktiivisesti joka päivä mietitä, se toimii taustalla ja mahdollistaa dynaamisen, määrätietoisen ja tiettyyn tavoitteeseen pyrkivän toiminnan.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksien mukaan henkilökunnan kokemat sekä kirjastonhoitajan ja hänen lähiesimiehen tunnistamat kehittämistarpeet ovat hyvin yhteneväisiä. Olennaisin kirjaston kehittämistä koskeva palaute oli sähköisten aineistojen merkitys sekä asiakkaiden erilaiset koulutustarpeet kuten aineistojen käyttökoulutus ja tiedonhankinnan koulutus. Tärkeä huomio oli myös tiedottamisen tarve kirjaston palveluista sekä kenelle kirjaston palvelut ovat tarkoitettu.

Avainsanat: erikoiskirjastot, henkilöstö, sairaalakirjastot, strategia, strateginen suunnittelu

## Sisällys

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>STRATEGIA JA STRATEGIALÄHTÖINEN ORGANISAATIO.....</b>	<b>6</b>
2.1	Strategian merkitys .....	7
2.2	Strateginen suunnittelu .....	8
2.3	Strategian toteuttaminen .....	12
2.4	Kirjaston työntekijöiden näkemyksiä strategisesta suunnittelusta.....	14
<b>3</b>	<b>SATAKUNNAN SAIRAANHOITOPPIIRIN TIETEELINEN KIRJASTO .....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSASETELMA.....</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>24</b>
5.1	Strategisen suunnittelun rooli ja toteutus Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellisessä kirjastossa .....	24
5.2	Asiakkaiden näkemyksiä kirjaston palveluiden kehittämiseksi.....	30
<b>6</b>	<b>PÄÄTELMÄT .....</b>	<b>36</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>43</b>
	<b>LIITE 1 SAIRAANHOITOPPIIRIN ORGANISAATIOKAAVIO .....</b>	<b>45</b>
	<b>LIITE 2 HAASTATTELURUNKO KIRJASTONHOITAJA .....</b>	<b>46</b>
	<b>LIITE 3 HAASTATTELURUNKO ESIMIES .....</b>	<b>47</b>
	<b>LIITE 4 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSelyn LOMAKE.....</b>	<b>48</b>

# 1 JOHDANTO

Strategian tutkimuksen kenttä on monitieteellinen. Sen tutkimusalue jatkuu taloustieteestä poliittiseen teoriaan ja aina sosiologiaan ja työpsykologian asti. (Mantere et al. 2006, 192) Nopeasti muuttuva informaatioympäristö ja perinteinen kirjastohenkilökunnan roolin kehitys vaativat kirjastoja jatkuvasti tutkimaan itseään ja ympäristöään sekä tarvittaessa sopeutumaan voidakseen parhaiten palvella asiakkaitaan. (Johnson Kuntz et al. 2003, 79)

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja myös strategioiden on muututtava koko ajan heijastaakseen mahdollisuuksien ja uhkien vaihteluita. Strategian on siis oltava jatkuva prosessi, joka kehittyy ja jota kehitetään koko ajan vastaamaan sekä ulkoisen ympäristön että sisäisten toimintojen muuttuvia olosuhteita. Se on myös prosessi, mihin organisaation täytyy sitoutua. (Johnson Kuntz et al. 2003; Kaplan & Norton 2002; 2004)

Strategian on määriteltävä tavoitellut tulokset ja kuvattava, kuinka tulokset voidaan saavuttaa. Menestyvän ja kestävä strategian avulla varmistetaan, että sisäiset toiminnot ja asiakkaille tuotettava arvo sopivat yhteen. (Kaplan & Norton 2002, 101)

Organisaation strategia luodaan, jotta organisaatio menestyisi tuottamalla voittoa tai yleisesti toteuttaisi olemassaolonsa tarkoitusta (Mantere et al. 2006, 9). Harvasta strategiasta on hyötyä, jos se ei toteudu (Mantere et al. 2006, 191). Julkisen hallinnon alueella, myös siis kirjastoissa, on pyritty soveltamaan liikemaaailman johtamistapojen muutoksia muutaman vuoden viiveellä (Niinikangas & Niinikangas 1992, 16-7) ja siksi tässä työssä tarkastellaan strategian ja strategisen suunnittelun teoriaa liikemaaailman mallin mukaan.

Strateginen suunnittelu suuntautuu aktiivisesti tulevaisuuteen, jota pyritään kontrolloimaan ja hallitsemaan. Siinä etsitään mahdollisia kehityslinjoja, joihin täytyy reagoida. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 26) On myös tärkeää luoda suunnitelmille toimiva seurantajärjestelmä, ettei strateginen suunnittelu jää pelkästään papereiden pyörittelyksi (Niinikangas & Niinikangas 1992, 41).

Strategian toteuttamisessa on pohdittava, kuinka strategiasta tulee osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Organisaatio ei voi saavuttaa tavoitteitaan ilman, että se saa kaikki työntekijänsä toteuttamaan sitä. Strategialähtöisessä organisaatiossa on ymmärrettävä, kuinka tärkeää on saada

työntekijät sitoutumaan strategiaa. Työntekijät ovat kuitenkin lopulta se taho, joka toteuttaa strategiaa. (Kaplan & Norton 2002, 233-5)

Tutkielmassa perehdytään strategiseen suunnitteluun lähinnä tieteellisen kirjaston kannalta ja esitellään strategisen suunnittelun teoria. Aihetta lähestytään myös henkilökunnan näkökulman kautta. Aihe liittyy Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellisen kirjaston toivomukseen saada organisaation kirjastolle kirjallinen strategia. Tutkimuksessa tarkastellaan muutamaa strategista suunnittelua ja strategian toteuttamista koskevaa lähdettä. Tieteellisen kirjaston kirjastonhoitajaa ja hänen lähintä esimiestä, tulosityksikön ylihoitajaa haastateltiin aiheesta maaliskuussa 2007. Samalla selvitettiin tulevan strategiatyön perustaksi henkilökunnan ja esimiehen näkemyksiä tieteellisen kirjaston toiminta-ajatuksista ja visiosta sekä heidän käsityksiään kirjaston vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista SWOT-analyysin avulla. Strategista suunnittelua on tutkittu kirjastojen henkilökunnan näkökulmasta vähän ja aikaisemmissa tutkimuksissa onkin keskitytty lähinnä strategisen suunnittelun yleisiin kuvauksiin. Keväällä 2008 selvitettiin sairaanhoitopiirin henkilökunnan näkemyksiä kirjaston palveluista sekä niiden merkityksestä verkossa olevalla asiakastyytyväisyyskyselyllä. Kyselyn tulokset täydentävät kirjastonhoitajan sekä lähesimiehen haastatteluaineistoa.

Tutkielman luvussa 2 esitetään kirjallisuuskatsaus tärkeimmistä lähteistä ja tutkimuksen teoreettinen tausta. Tutkimuksen kohdeorganisaatio, Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellinen kirjasto esitellään luvussa 3 ja tutkimusasetelma kuvataan luvussa 4. Empiirisen tutkimuksen tulokset raportoidaan luvussa 5. Tutkimustulosten yhteenveto ja niitä koskevat päätelmät esitellään luvussa 6.

## 2 STRATEGIA JA STRATEGIALÄHTÖINEN ORGANISAATIO

Strategia on alun perin sotatermi, joka tarkoittaa Uuden sivistyssanakirjan mukaan (tässä Niinikangas & Niinikangas 1992, 17) johtamis- tai sotataitoa, taitoa saavuttaa sodan kokonaispäämäärä sotatoimin. Sotilaallista vertausta käyttäen kukin strateginen teema on kuin taistelu. Taistelut ovat sodankäynnin elementtejä, jotka täytyy organisoida laajemmaksi strategiseksi logiikaksi, koska on mahdollista voittaa useita taisteluja ja silti hävitä koko sota. (Kaplan & Norton 2004, 343)

Strategiaa koskevaa kirjallisuutta on olemassa runsaasti, määritelmiä ja malleja strategialle löytyy yhtä monta kuin löytyy strategian asiantuntijoita (Kaplan & Norton 2002; 2004, 57). Strategiatutkimuksen perustajan ja johtajan Michael Porterin (Kaplan & Norton 2004, 57) mukaan strategia tarkoittaa sellaisten toimintatapojen valitsemista, joissa organisaatio on ylivoimainen ja joiden avulla se pystyy erottautumaan kilpailijoistaan. Mantereen ja kumppaneiden (2006) mukaan ”organisaation strategia on sisäisesti johdonmukainen joukko valintoja, joita organisaatio tekee toteuttaakseen toimintansa mahdollisimman menestyksekkäästi”.

Porterin (tässä Kaplan & Norton 2002, 100) mielestä strategiassa on yhtä tärkeitä ne asiat, joita ei pidä tehdä kuin ne, joita pitää tehdä. Rajan asettaminen on yksi johtamiseen liittyvä toiminto ja strategian kehittämisen kannalta on tärkeää päättää mitä asiakasryhmää, muuttujia ja tarpeita organisaation tulee palvella. Yhtä tärkeää on myös päättää olla palvelematta tiettyjä asiakkaita tai tarpeita ja olla tarjoamatta tiettyjä ominaisuuksia ja palveluita. (Kaplan & Norton 2002, 100)

Organisaatiostrategiassa on tapahtunut sen historian aikana kaksi suurta vallankumousta, jotka ovat muuttaneet vallitsevan käsityksen hyvästä strategiasta ja strategiatyön onnistumisesta. 1970-luvulla alettiin ymmärtää, että strategia ei johda hyviin tuloksiin ja toteudu automaattisesti, vaikka strategia olisi sisällöltään hyvä. Strategian toteutumisen huomattiin olevan olennainen osa strategiatyötä. Toinen vallankumous liittyy taas verkostoitumiseen. Organisaatiot toimivat horisontaalisissa ja vertikaalisissa verkostoissa, joissa voi olla muun muassa kilpailijoita, kumppaneita, asiakkaita, omistajia ja viranomaisia. Organisaation pitää sovittaa oma strategiansa muiden verkostossa olevien kanssa. (Mantere et al. 2006, 174)

Perinteisen strategiatyön vaativin tehtävä on suunnittelu, kun taas strategiaprosessi-innostuksen myötä tunnistettiin toteuttamishaaste, jossa korostuu henkilökunnan osallistuminen. Verkostoitu-

nut toimintaympäristö on tuonut mukanaan sovittamishaasteen. Strategia tulee sovittaa organisaation vertikaalisissa ja horisontaalisissa verkostoissa toimivien organisaatioiden strategioiden kanssa. Vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin kuuluvat muun muassa organisaation sidosryhmät kuten asiakkaat, kilpailijat ja viranomaiset. Nämä kehityskulut heikentävät ylimmän johdon päätöksenteon autonomiaa. Henkilöstön osallistuminen päätöksen tekoon luo parempia edellytyksiä strategian toteutumiseen ja verkoston muiden toimijoiden strategioiden huomioiminen taas auttaa sovittamaan strategiaa paremmin ympäristöön. (Mantere et al. 2006, 174)

Strategia ei kuitenkaan ole itsenäinen ja erillinen johtamisprosessi. Strategiassa organisaation visio ja toiminta-ajatus (missio) muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Lähtökohtana on organisaation perustehtävä eli missio, joka määrittää miksi organisaatio on olemassa tai kuinka organisaatio sopii yhteen laajemman kehysorganisaation arkkitehtuurin kanssa. Toiminta-ajatus ja siihen liittyvät ydinarvot ovat melko pysyviä. (Kaplan & Norton 2002; 2004)

Toiminta-ajatuksen muotoilu on usein vaikeaa ja abstraktia. Erilaisissa kirjastoissa toiminta-ajatuksat heijastavat erityyppisiä toimintaympäristöjä. Toimintaa kuvattaessa määritetään niin kirjaston nykyiset kuin tulevat asiakkaat, palvelut, sidosryhmät sekä erityistehtävät. Nykyhetken tilanne on kuvattava ja analysoitava ja tulevaisuudesta on pyrittävä hahmottamaan uuden palvelut ja asiakkaat. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 32)

Visio taas on tulevaisuuden kuva, joka määrittää organisaation suunnan. Se auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi heidän tulisi toimia osana organisaatiota. Visio lisäksi käynnistää siirtymisen toiminta-ajatuksesta ja ydinarvoista jatkumon seuraavaan vaiheeseen eli dynaamiseen strategiaan. (Kaplan & Norton 2002; 2004) Visio on unelma tavoitetilasta ja mielikuva kirjaston tulevaisuudesta, jonka olemus määrittää myös tämän hetken toimintaa (Niinikangas & Niinikangas 1992, 37). Yhdessä toiminta-ajatus ja visio määrittävät organisaation yleiset tavoitteet ja suunnan. Ne kertovat millainen organisaatio on ja mihin se pyrkii. (Kaplan & Norton 2004, 57)

## **2.1 Strategian merkitys**

Strategia kuvaa miten organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen tai kehysorganisaatiolle, asiakkailleen ja kansalaisille. Käytännössä kaikissa organisaatioissa käsitellään strategiaa eri tavalla. Strategiaa voidaan kuvata tulojen ja voittojen kasvua tavoittelevina taloudellisina suunnitelmina, tuotteiden ja palveluiden avulla tai strategiaa voidaan myös lähestyä inhimillisen

pääoman tai oppimisen näkökulmasta. Yhtä, yleisesti hyväksyttyä strategian kuvaamistapaa ei siis ole olemassa. Johtajien on pystyttävä kuvaamaan strategia kunnolla, jotta he pystyvät viestimään sitä toisilleen ja työntekijöille. Johtohenkilöiden on oltava yksimielisiä toteutettavasta strategiasta, jotta resurssit voidaan kohdistaa oikein. Resurssien kohdistaminen oikein mahdollistaa strategian toteuttamisen muuttuvassa ympäristössä. (Kaplan & Norton 2004, 27-8)

Strategian avulla kuvataan miten organisaatio pyrkii tuottamaan osakkeenomistajilleen kestäväää arvoa, mikä edellyttää aineettoman pääoman kehittämistä. Arvo syntyy epäsuorasti eikä varsinkaan aineeton pääoma tuota yleensä arvoa yksin. Aineettoman pääoman arvo syntyy, kun se liitetään tehokkaasti muuhun pääomaan. Suurin arvo syntyy silloin, kun organisaation aineettoman ja aineellisen pääoman erät ja strategia linkitetään toisiinsa. Asiakkaille tuotettavan arvon määrittelee asiakasnäkökulma. Osaamisen ja toimintojen kohdistaminen tähän arvoon on tärkeä asia strategian toteuttamisessa. (Kaplan & Norton 2004, 51-2)

Strategian merkitys on nykyään suurempi kuin koskaan ennen. Silti tutkimukset ovat osoittaneet, että suurin osa yrityksistä ei pysty hyödyntämään strategiaansa menestyksekkäästi. Tämä johtuu usein siitä, että yritykset käyttävät edelleen vanhoja johtamismenetelmiä, jotka korostavat taloudellisia ja taktisia seikkoja sekä ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ohjausta. Robert Kaplan ja David Norton (2002) ovat tutkineet strategiaa ja kuinka strategiasta tehdään jatkuva prosessi. Vaikka kaikki organisaatiot lähestyvät strategiaa eri tavalla, eri tahdissa ja eri järjestyksessä, Kaplan ja Norton havaitsivat viisi periaatetta, joita tarvitaan strategialähtöisen organisaation rakentamiseen:

1. strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä
2. organisaation mukauttaminen osaksi strategiaa
3. strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä
4. strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi
5. muutosten toteuttaminen yritysjohton avulla. (Kaplan & Norton 2002, 10-8, 69)

## **2.2 Strateginen suunnittelu**

Strateginen suunnittelu on hyvä keino vähenevien voimavarojen jakamiseen. Resursointikohteet on valittava sen mukaan, mitä tulevaisuus tarvitsee. Kirjastoissa täytyy keskittää resurssit niille toiminnoille, jotka ovat tulevaisuudessa kokonaisuuden kannalta kirjastolle tuottavimmat. Kirjastot voivat käyttää strategisessa suunnittelussa samoja asioita kuin yritysten strategiatyöskentelyssä käytetään. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 16)



Kirjastoilla ei ole enää sama turvattu asema kehysorganisaatioissaan, joka niillä on aikaisemmin ollut. Onkin tärkeää aktiivisesti osoittaa panoksensa kehysorganisaation päämääriin ja tuloksiin osallistumalla instituution strategiseen suunnitteluun. (McNicol 2005, 496) Schulzin (1998) mukaan on monia potentiaalisia etuja, jotka saadaan osallistumalla enemmän strategiseen suunnitteluun. Näihin etuihin sisältyvät paremman ymmärryksen saaminen kirjaston ja yksilön rooleista organisaatiossa, kirjaston ja kehysorganisaation riippuvuussuhteen arvostaminen, jaetun vision merkityksen ymmärtäminen ja organisaation viestinnän parantaminen ja strategioiden kehittämisen verkostoille. (Schulz 1998)

John Bryson (2004) määrittelee strategisen suunnittelun määrätietoiseksi toiminnoksi organisaatiossa, jonka tarkoituksena on luoda perustavanlaatuisia päätöksiä ja toimenpiteitä muovaamaan ja ohjaamaan organisaation toimintaa. Paul Joyce (2000) puolestaan toteaa, että onnistuessaan strateginen suunnittelu on tapa sitouttaa henkilökunta organisaation tavoitteisiin ja se myös ohjaa organisaatiota tulevaisuuteen ja muodostaa kehyksen toiminnalle.

Strateginen suunnittelu on kehitysprosessi, joka vaatii koko organisaation oppimista. Toimiva strategiatyö vaatii vahvoja näkemyksiä, strategian vaatimuksia vastaavan henkilökunnan osaamisen ja kyvyn johtaa henkilöstö strategian toteuttamiseen. Strategisella työskentelyllä vahvistetaan organisaation päämääriä ja niihin suuntautuvia toimintoja kehittämällä organisaation vahvuuksia ja eliminoimalla heikkouksia. Lisäksi systemaattisen tietojen keruun ja tulevaisuuden analysoinnin avulla sopeutetaan organisaation päämäärät ja tavoitteet tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkatekijöihin. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 18) Sovellettuna kirjastomaailmaan voidaan strategioiden muotoilussa käyttää hyväksi seuraavia kysymyksiä:

- Mikä on kirjaston olemassaolon oikeutus?
- Mitkä ovat kirjaston palvelut ja asiakkaat nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat hyvän kirjaston menestyskriteerit?
- Mitkä ovat oman kirjaston vahvat ja heikot puolet?
- Mitkä ovat tärkeimmät kirjaston toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset?
- Mitä uhkia ja mahdollisuuksia niissä on?
- Mitkä ovat kirjaston strategiat ja ne tavoitteet, joilla kirjasto saavuttaa päämäärät, hyödyntää ulkoiset mahdollisuudet ja eliminoi sisäiset heikkoudet?
- Mitkä ovat kehysorganisaation tavoitteet kirjaston osalta? (Niinikangas & Niinikangas 1992, 18-19)

Kirjaston kannalta on tärkeää, että strategiatyössä vastataan asiakkaiden muuttuviin tiedontarpeisiin ja reagoidaan toimintaympäristön muutoksiin. Strateginen suunnittelu on kuin ongelman ratkaisemista, jossa on neljä tasoa. Ensin on tunnistettava ongelma. Se tulee rajata ja muotoilla, jolloin otetaan huomioon kaikki mahdollisuudet, jotka liittyvät päätöksentekoon. Vaihtoehtojen arvioinnin ja punnitsemisen jälkeen valitaan toteuttavat ratkaisumallit. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 19)

Strateginen suunnittelu on sekä asioiden suunnittelua ja hallintaa että ihmisten johtamista osallistumaan ja sitoutumaan yhteisiin päämääriin, tavoitteisiin ja toteutusohjelmiin. Niinikankaan ja Niinikankaan (1992) mukaan strategiatyöskentelyssä on tärkeä tunnistaa ylempien organisaatio-  
tasojen asettamat tavoitteet ja tiedostettava yhteiskunnan ehdot ja alan yleiset kehityssuunnat. Kaikki nämä vaikuttava kirjaston strategiseen liikkumavaraan ja näiden pohjalta on pohdittava perustehtäviin asti ulottuvia kysymyksiä kirjaston olemassaolon oikeutuksesta. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 19-20)

Strategiatyöskentelyn idea on usein peräisin kirjaston kehysorganisaatiosta, mutta kirjaston kannattaa olla aktiivinen ja tehdä oma suunnitelmansa, vaikkei sitä kehysorganisaation taholta edellytettäisikään. Perinteisesti suuret kirjastot ovat tehneet strategisia suunnitelmia jo 1980-luvulta lähtien. Pienetkin kirjastot voivat kuitenkin strategisella työskentelyllä osoittaa aktiivisesti omaa merkityksellisyyttään kehysorganisaatiolle. Tärkeämpää on kuitenkin kirkastaa toiminnan päämääriä kirjastoissa kuin suunnitella ulospäin. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 26-7)

Pahimmillaan strateginen suunnittelu voi tuntua ajanhukalta, joka ei kohtaa kirjaston henkilökunnan jokapäiväistä työtä. Parhaimmillaan taas se antaa arkiselle aherrukselle mielekkyyttä ja selkeyttää osanottajilleen kirjaston toiminnan perusarvoja. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 28)  
Strategisen suunnitelman sisältö tulee käsittää aina seuraavat elementit:

1. kirjaston toiminta-ajatuksen ja päämäärien määrittäminen.
2. kirjaston toiminnan kuvaus.
3. kirjastojen yleisten menestyskriteerien tunnistaminen.
4. ympäristötekijöiden analysointi, uhkien ja mahdollisuuksien hahmottaminen.
5. oman kirjaston menestysprofiilin laatiminen, sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen.

6. strategisten visioiden asettaminen tavoitteiksi ja strategioiden määrittäminen. Missä olemme nyt, missä meidän tulisi olla? Kuinka pääsemme tavoitteeseen?
7. konkreettisten toimintasuunnitelmien laatiminen. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 29)

Strategiatyöskentelyn peruselementtejä on Kari Niinikankaan ja Liisa Niinikankaan (1992) mukaan viisi: sosiaalinen, tekninen, taloudellinen, poliittinen ja rakenteellinen. Sosiaalisesti tunnistetaan vallitsevat arvot ja asenteet sekä pyritään vaikuttamaan niihin. Teknisesti taas pohditaan uusia tuotteita ja suunnitellaan uusia tuottamistapoja. Taloudellisesti joudutaan sitoutumaan budjetteihin. Poliittisesti tunnistetaan muun muassa lainsäädännön muuttumisen vaikutukset. Rakenteellisesti strateginen suunnittelu tarjoaa kehikon, jolla kirjaston sisäisesti voidaan vastata ulkopuolelta tulleisiin muutoksiin. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 31)

Strategiatyössä tarkastellaan kirjastoon vaikuttavien ulkoisten olosuhteiden muutoksia hakemalla uhkia ja mahdollisuuksia, joilla on vaikutusta kirjaston toimintaan. Tarkoituksena on löytää keino, jolla kirjasto selviytyy alati muuttuvassa maailmassa. Kirjaston sisäisiä heikkoja ja vahvoja puolia tarkastellaan, jotta saadaan selville eliminoidavat ja säilytettävät tekijät, jotka vaikuttavat kirjaston menestymiseen. Vahvuuksia ja heikkouksia selvitetessä tulee olla rehellinen ja objektiivinen. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 36-7)

Heikkoutena strategisessa suunnittelussa nähdään yleensä se, että hyvääkään suunnitelmaa ei aina onnistuta toteuttamaan ja muuttamaan käytännöksi. Strategiset suunnitelmat toteutetaan tehokkaimmin silloin, kun prosessiin osallistuu mahdollisimman monta henkilöstön jäsentä. Suunnitteluprosessin tarkistusta on myös hyvä tehdä systemaattisesti, jotta pysytään muutoksen vauhdissa. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 39)

Strategiat konkretisoidaan toimintaohjelmiksi, joissa esitetään alatavoitteet, aikataulut, vastuuhenkilöt sekä suunnitelman toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Hyvä tavoite on sellainen, mikä vaatii ponnistelua olematta silti liian vaativa, se on aikaan sidottu ja se voidaan määritellä kirjaston lisäksi myös yksilön kannalta. Tavoite on aina oltava mitattava, koska mitä ei voi mitata, ei voi myöskään tavoitella. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 38)

Ennen suunnitteluprosessin aloittamista kirjaston kannattaa tunnistaa kirjaston käyttäjäryhmät ja suorittaa yksityiskohtainen tarveanalyysi kaikille asiakasryhmille. Organisaation johdon tulee luoda ilmapiiri helpottamaan henkilökunnan ymmärrystä suunnitteluprosessia kohtaan. Tärkeää

on myös, että strategisen suunnittelun aiheuttamaa ylimääräisen työmäärän kattamista varten on tehty suunnitelma. (Johnson Kuntz et al. 2003, 82)

Joskus strategiasta tulee niin yleismaailmallinen, ettei siitä käy ilmi, mitkä sen keskeisistä paino-  
tuksista koskevat organisaatiota. Tämä on vaarana varsinkin julkisissa organisaatioissa tai järjes-  
töissä, jotka eivät tavoittele voittoa. Strategiasta tulee helposti ohjelmajulistuksia, jotka innosta-  
vat kyllä toteuttajia, mutta joihin on vaikea tukeutua arkisissa ongelmatilanteissa. (Mantere et al.  
2006, 21)

### **2.3 Strategian toteuttaminen**

Strategiaoppaita on kirjoitettu paljon, mutta toteutusoppaita on kuitenkin vähän. Silti kyky toteut-  
taa strategiaa voi olla tärkeämpää kuin itse strategia ja koko strategiaprosessi riippuu toteutukses-  
ta. Toteuttamisen ongelmana on usein se, etteivät strategian laatijat ja toteuttajat kohtaa. Toteut-  
tamisen vaikeus johtuu siitä, että laatijat ja toteuttajat toimivat eri asioiden parissa, ajattelevat eri  
tavoin ja puhuvat eri kieltä. (Kaplan & Norton 2002, 2-10) Harvoin on myös tutkittu, miten kir-  
jallinen strategia siirtyy osaksi organisaation arkipäivää (Siivonen 2003, 147).

Jotta strategia voidaan toteuttaa, tulee se ensin ymmärtää. Ymmärtäminen taas edellyttää, että  
strategia voidaan kuvata. Luotaessa johtamisprosessi strategian toteuttamista varten, on ensin  
rakennettava luotettava ja kestävä malli sen kuvaamiseksi. Johtamisprosessin avulla varmistet-  
aan, että yksittäisten työntekijöiden toiminnot mukautetaan tukemaan yrityksen toiminta-  
ajatuksen mukaista tehtävää mahdollisimman tehokkaasti. Strategia on osa loogista jatkumoa,  
jossa korkealla tasolla määritelty tehtävä siirretään työntekijöiden suoritettavaksi. Jotta strategia  
saadaan muutettua toiminnoiksi, se on esitettävä havainnollisesti. (Kaplan & Norton 2002, 74-  
84)

Strategian viestintä koetaan usein vaikeaksi. Perinteiset sisäisen viestinnän välineet ja kanavat  
ovat usein riittämättömiä, kun johto viestittää strategiasta. Viestinnän tavoitteena ei ole asioiden  
ulkoa muistaminen vaan sisäistäminen. Viestintä onkin onnistunutta vasta, kun strategia on sekä  
ymmärretty että omaksuttu. Pelkkä mekaanisesti sanasta sanaan oppiminen ei riitä. Strategian  
viestintä vaatii myös jatkuvuutta, koska asioiden vaikeiden asioiden omaksuminen, käsittelemi-  
nen ja tulkinta vievät aikaa, kuten myös näkemysten vaihto. (Mantere et al. 2006, 36-8)

Prosessin aikana on hyvä varmistaa, että suunnitteluvaiheessa tehtyjä suunnitelmia todella seurataan. Tehtävien suorittamista ja pieniä voittoja on motivaation ylläpitämiseksi hyvä juhlia niin usein kuin mahdollista. Kommunikointilinjat on pyrittävä pitämään mahdollisimman avoimina. Strategian toimeenpanon aikana on tärkeää löytää sopiva keskitie suunnitelmien sokean noudattamisen ja ydinasioista harhautumisen välille. Strateginen suunnittelu on elävä dokumentti, joka kehittyy kirjaston kanssa. (Johnson Kuntz et al. 2003, 82)

Vasta silloin, kun yksilö näkee työnsä osana organisaation tavoitteita ja muokkaa työtään strategian toteuttamisen mukaiseksi, on strategia ymmärretty perin pohjin. Ensimmäinen askel strategisessa ajattelussa on, että toteuttajat ovat tietoisia strategian sisällöstä. Ymmärryksen tavoitetaso on että jokainen osaa kertoa omin sanoin mitä strategia tarkoittaa organisaation ja oman työn kannalta. Tavoitetason saavuttaminen vaatii tulkinnan, hyväksymisen ja oppimisen toteutumista. (Mantere et al. 2006, 61-2)

Strategian toteuttamisessa onnistuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että strategia toteutuisi. Strategian toteutuminen riippuu muistakin asioista kuin toteuttajien ponnisteluista. Arvioitaessa strategian toteutumisen kokonaisuutta, arvioidaan toteutumisen ja toteuttamisen lisäksi myös itse strategiaa. Jos toteutumista arvioidaan tavoitteiden saavuttamisen kautta, tulee vastaan tilanteita, joissa tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta. Syitä voi lähteä etsimään organisaation ulkoisista tekijöistä tai tarkastelemalla strategian toimeenpanoa ja toteutumista. Olivatpa tavoitteet saavutettu, ylitetty tai jääneet saavuttamatta, tulee pohtia, miksi näin on tapahtunut. Jokaisen strategian menestys mitataan kuitenkin viime kädessä sen kautta, miten organisaatio pärjää toimintaympäristössään. (Mantere et al. 2006, 154-62)

Strategian toteutuminen on oikeastaan varsin arkinen asia. Se on organisaation jäsenten kovaa työtä. Strategia toteutuukin vain työn kautta, mutta onnistuneimmillaan se myös tekee työstä merkityksellistä. (Mantere et al. 2006, 193) Strategian ja jokaisen organisaation jäsenen toiminnalla on yhteys. Jokaisen työllä on vaikutusta organisaation strategian toteutumiseen. Yhteys täytyy tehdä näkyväksi ja sitä tulee kehittää. Näkyväksi tekeminen on oman strategisen roolin oivaltamista, jolloin hahmotetaan miten jäsen voi omalla toiminnalla vaikuttaa strategian toteutumiseen. (Mantere et al. 2006, 85)

Strategisella roolilla tarkoitetaan organisaation jäsenen tekojen kokonaisuutta, jolla hän soveltaa strategiaa omassa työssään. Tämä tapahtuu erilaisten valintojen, päätösten, tekojen ja tekemättä

jättämisten kautta. Rooli ei välttämättä tarkoita ennalta määritellyn strategian tarkkaa toteuttamista, vaan myös sen kriittistä arviointia ja muuttamista. (Mantere et al. 2006, 87)

Yksilön strateginen rooli voi aktiivisuudesta riippuen olla joko kansalainen, aktivisti tai kyynikko. Kansalainen on strategiaan nähden vastaanottajan roolissa, hän toteuttaa tehtävänsä organisaatiossa ja osallistuu käskettäessä strategiatilaisuuksiin. Aktivisti taas on kiinnostunut perehtymään ja ottamaan kantaa sekä strategian sisältöön että itse prosessiin. Kyynikko ei usko työn hyödyllisyyteen ja suhtautuu väheksymällä ja kritisoimalla asiaan. Organisaation strategian toteuttamisessa tarvitaan kaikkia näitä rooleja sopivassa suhteessa. Aktivistin tärkeys korostuu, kun mennään organisaatiohierarkiassa ylöspäin. (Mantere et al. 2006, 88-9)

Organisaation jäsenet voivat toteuttaa strategiaa tiedostaen tai tiedostamatta (Mantere et al. 2006, 115). On aivan turha kuvitella, että kiireisessä arjen työssä jäsenten tietoiset ratkaisut tukisivat aina organisaatiotason strategiaa. Siksi onkin olennaista, että organisaation rutiininomaiset käytännöt ja toimintatavat tukevat jäsenten arjen työn käytäntöjä. Strategian toteutumista tukevat sekä strategian tiedostaminen yhteisissä keskusteluissa että tiedostamattomat, strategian toteutumista tukevat rutiinit ja käytännöt. (Mantere et al. 2006, 163)

## **2.4 Kirjaston työntekijöiden näkemyksiä strategisesta suunnittelusta**

Aki Kangas (2006) on käsitellyt pro gradu – tutkielmassaan Helsingin kaupunginkirjaston työntekijöiden näkemyksiä strategisesta suunnittelusta. Strategista suunnittelua ei ole juurikaan tutkittu henkilöstönäkökulmasta verrattuna strategisen suunnittelun yleiseen kuvaamiseen. Kankaan tarkoituksena oli selvittää millaisia tulkintoja strategisesta suunnittelusta ilmenee Helsingin kaupunginkirjastossa ja kuinka strategiat nähdään osana päivittäistä työskentelyä. Hän keräsi empiirisen aineiston teemahaastatteluilla, joihin osallistui 12 Helsingin kaupunginkirjaston työntekijää viidestä eri toimipisteestä. (Kangas 2006, 1-2, 26, 28).

Kangas on jakanut haastattelurunkonsa 8 teemaan, joista tutkittavat toivoivat saavansa etukäteen täsmennystä. Myös strategiaan, toiminta-ajatukseen sekä visioon tutustuminen etukäteen koettiin tärkeäksi, strateginen suunnittelu kun ei ole jokapäiväinen puheenaihe työyhteisöissä. Siksi oli olennaista, että tutkittavat pystyivät kertomana aiheesta omin sanoin. Haastatteluun osallistui myös työntekijöitä, joiden näkemykset strategisesta suunnittelusta olivat kielteisiäkin. (Kangas 2006, 27-8).

Kangas toteaa, että haastateltavat mielsivät strategisen suunnittelun yleisesti laajana ja monitasoisena ilmiönä, joka liittyy niin päivittäisiin työtehtäviin kuin arvoihin ja periaatteisiin. Pääpiirteittäin tutkimuksessa jaoteltiin näkemykset kolmeen ryhmään tai tasoon. Strateginen suunnittelu liitettiin ensinnäkin omiin työtehtäviin ja toimipistettä koskeviin asioihin. Toisaalta strateginen suunnittelu nähtiin koko kaupunginkirjastoon ja sen toimintaan kuuluvana ohjaavana toimintona. Kolmantena tasona nähtiin arvoihin ja kulttuuriin liittyvät näkemykset. Tasot liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa eli niitä ei tule ymmärtää liian irrallisina toisistaan. (Kangas 2006, 32-4).

### **3 SATAKUNNAN SAIRAANHOITOPIIIRIN TIETEELINEN KIRJASTO**

Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellinen kirjasto perustettiin Poriin Satakunnan keskussairaalan tiloihin 1965. Kirjasto sijoittui tutkimusajankohtana sairaanhoitopiirin organisaatiokaaviossa Sairaanhoidollisten palveluiden tulosalueen alla Yhteiset palvelut tulosityksikköön, jonka esimies toimii myös kirjaston henkilökunnan lähimpänä esimiehenä. Sairaanhoitopiirin organisaatio kuvataan liitteessä 1. Tutkielman empiirisen aineiston keruun aikoihin vuosina 2007-2008 kirjastossa työskenteli vakituisesti yksi kirjastonhoitaja sekä tammikuuhun 2008 asti määräaikainen kirjastonhoitaja. Nykyisin tieteellisessä kirjastossa työskentelee vakituisesti kaksi työntekijää, kirjastonhoitaja ja informaatikko.

Aikaisemmin tieteellinen kirjasto on palvellut lähinnä lääkäreiden tiedontarpeita ja toiminut enemmänkin lukusalimaisena kirjastona. Kokoelmiin kuului pääasiassa lääketieteellisiä lehtiä ja pieni erikoisalojen käsikirjastokokoelma. Kokoelmatiedot löytyivät pahvikortistosta. Kirjasto oli tilana käytävämäinen ja asiakkaiden käytössä oli parhaimmillaankin vain kolme tietokonetta. Sairaanhoitopiirissä työskenteli tutkielman empiirisen aineiston keruun aikoihin vuosina 2007-2008 noin 3 000 henkilöä, joista Porissa noin 2 000 henkilöä.

Kirjaston kehittämistyö Tietotori-projekti aloitettiin syyskuussa 2005. Tarkoituksena oli uusien kirjastomaisempien tilojen suunnittelu, kirjastojärjestelmän käyttöönotto ja kirjaston kotisivujen luominen. Sysäyksen projektille antoi lisääntyvä lääketieteen opiskelijoiden määrä sekä Turun yliopiston kanssa yhteistyössä tehtävän muuntokoulutuksen alkaminen syksyllä 2006. Projekti-päälliköksi siirtyi kirjastonhoitaja ja syksystä 2005 lähtien kirjastossa työskenteli määräaikaisessa työsuhteessa oleva kirjastonhoitaja projektin loppuun asti.

Uusin tiloihin kirjasto pääsi muuttamaan alkusyksystä 2006. Tiloihin saatiin 4 tutkijanhuonetta ja 10 uutta tietokoneita sekä langaton verkko. Kirjastojärjestelmän käyttöönotto käynnistettiin ja kokoelman luettelointi tietokantaan aloitettiin pahvikortiston perusteella. Samalla käytiin läpi myös osastokirjastojen kokoelmia. Kirjaston kotisivut ovat olleet käytössä loppuvuodesta 2005 lähtien. Kirjaston henkilökunta on jo lisännyt viestintää kirjaston palveluista eri toimipisteisiin ja aloittanut käyttäjäkoulutukset. Parantamisen varaa on tietenkin edelleen ja kehitystyö oli tutkimusajankohtana vasta aluillaan. Kirjastossa ja tulosityksikössä katsottiin tarpeelliseksi aloittaa strateginen suunnittelu, jotta resurssit saadaan kohdennettua paremmin ja jotta kirjaston rooli tukemassa sairaanhoitopiirin toiminta-ajatuksen ja arvojen toteutumista selkenee.



Tutkimusajankohdan jälkeen kirjaston henkilökunta on viestinnän ja käyttäjäkoulutusten lisäksi panostanut alueelliseen yhteistyöhön sekä yleisen kirjaston että alueen muiden tieteellisten kirjastojen kanssa. Myös sisäisiin prosesseihin, kuten tilastoinnin kehittämiseen ja tilausten hallintaan on kiinnitetty huomiota. Kirjastojärjestelmä vaihdettiin 2013 ja samalla tallennettiin pahvikortiston ulkopuolelle jääneet osastokohtaiset aineistot kokoelmatietoihin. Samalla on poistettu päällekkäisiä lehtitilauksia ja siirrytty pelkästään e-versioihin. Syksyllä 2015 pidetään ensimmäisen kerran hoitajille tarkoitettu tiedonhakukoulutus ja vastaavanlaisia koulutustilaisuuksia on tarkoitus järjestää tulevaisuudessa kaksi kertaa vuodessa. Kirjaston rooli organisaation sisällä on selkiytynyt ja palveluiden keskiössä on henkilökunnan ja sairaanhoitopiirissä harjoitteluaan suorittavien opiskelijoiden tukeminen työhön, tutkimukseen ja opiskeluun liittyvissä tiedontarpeissa.

Kirjaston kokoelmia on kartutettu aikaisemmin lähinnä eri osastojen toivomusten mukaisesti, ilman tarkempia kokoelmapoliittisia linjauksia. Jos joku taho on aineiston halunnut, se on heille hankittu. Myös lehtihankinnoissa pitäydttiin pitkään samassa periaatteessa. Painettuja lehtiä hankittiin useampia kappaleita eri sairaalayksiköiden osastoille, vaikka elektronisella versiolla olisi katettu koko sairaalan tarve. Tiukemmat taloudelliset raamit sekä elektronisen ja hoitotieteellisen materiaalin lisääntyminen ja hoitohenkilöstön tutkimus- ja koulutustarpeiden lisääntyminen on kuitenkin viime vuosina tuonut mukanaan muutospaineita. Sairaanhoitopiirin koko henkilökunnan palveleminen toimipisteestä riippumatta on myös vaativa tehtävä. Lääkärit ja hoitohenkilökunta muodostavat suurimman osan kirjaston asiakaskunnasta, mutta sairaanhoitopiirin hallintohenkilökunta on myös aktiivinen käyttäjäryhmä erilaisine tarpeineen. Vaikka kirjasto ei olekaan varsinaisesti avoin yleisölle, alan opiskelijat muun muassa viereisestä ammattikorkeakoulusta käyttävät jonkin verran kirjaston palveluita.

Kirjaston kehittämistyön myötä kokoelmapoliittikkaan on viime vuosina myös kiinnitetty enemmän huomiota. Nykyisin kokoelmat kattavat hoito- ja lääketieteen alojen peruskirjallisuutta sekä tutkimuskirjallisuutta. Kokoelmiin kuuluu myös ko. alojen lehtiä ja sarjajulkaisuja sekä opinnäytetöitä. Kirjallisuuden ja lehtien lisäksi kirjasto on hankkinut käyttöön tärkeimmiksi koettuja lääke- ja hoitotieteen tietokantoja. Viime vuosina kokoelmia on pyritty tasapainottamaan eri lääketieteen alojen kesken sekä hankkimaan ulkomaalaista peruskirjallisuutta. Kirjaston kokoelmat kattoivat vuonna 2014 yhteensä 3986 nidettä, joista kirjojen osuus oli 3420 nidettä. Kokoelmiin hankittiin 354 nidettä, joista suurin osa oli kirjoja. Hankintojen lisäksi kokoelmia on aikaisempina vuosina päivitetty poistamalla vanhentunutta aineistoa. Vuonna 2012 aikana poistoja tehtiin yli 300 ja vuoden 2013 poistoihin kirjattiin 807 nimekettä. Poistojen määrän kasvuun on vaikut-

tanut kirjastojärjestelmän vaihto vuonna 2013. Kokoelmista poistettiin vuoden 2014 aikana 37 nidettä.

E-aineistojen määrää on pyritty kasvattamaan hankkimalla käyttöön lehtien e-versioita sekä tietokantoja. Painettujen lehtien määrä on ollut viime vuosina laskussa. Vuonna 2013 kirjastoon tilattiin 110 painettua lehteä, mutta vuonna 2014 niiden määrä oli vain 90. Noin puolet painettujen lehtien tilauksista sisälsi myös lehden e-version. Pelkästään e-versiona tilattiin tieteellisten kustantajien erilaisissa lehtipaketeissa noin 770 lehteä sekä yksittäisinä tilauksina 23 lehteä.

## 4 TUTKIMUSASETELMA

Strategiatutkimuksen peruslähtökohtana on pidetty sellaisten toimintatapojen muodostamista, joiden kautta organisaatio saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin ja tarvittaessa saavuttamaan etulyöntiasema kilpailijoihinsa nähden. Kirjallisuuskatsauksessa (luku 2) tämän ajatuksen nostavat esiin muun muassa Kaplan ja Norton teoksissaan Strategiakartat ja Strategialähtöinen organisaatio sekä Mantere ja kumppanit teoksessaan Organisaation strategian toteuttaminen. Keskeisenä tutkimuskirjallisuutena kirjastoalan soveltamien strategioiden suhteen toimii Niinikankaan toimittaman Kirjastostrategiat -teoksen luku Yhteistoiminnalla kirjaston tavoitteista totta.

Kaplan ja Norton (2002; 2004) näkevät strategian merkityksen organisaation työtä määrittelevänä tekijänä, jossa lähtökohtana on kyseisen organisaation perustehtävä. Pelkistettynä voidaan ajatella, että se määrittää organisaatiossa mitä tehdään ja miten tehdään. Sama havaittiin myös tässä tutkimuksessa. Molemmat haastatellut toivat esille, että strategia määrittää kirjastossa tehtävää jokapäiväistä työtä antaen sille suuntaviivat. Tutkimuksessa todettiin myös, että kirjaston strategian tulee olla linjassa kehysorganisaation eli sairaanhoitopiirin arvojen, toiminta-ajatuksen ja perustehtävän kanssa.

Kaplan ja Norton (2002; 2004) esittivät myös ajatuksen, että organisaation asiakkaille tuotettavan arvon määrittelee asiakasnäkökulma ja strategian toteuttamisessa on tärkeä kohdistaa osaaminen ja toiminnot tähän arvoon. Tutkimuksen asiakastytyväisyyskyselyn mukaan kirjaston toiminnan ja palveluiden tulee tähdätä siihen, että se tarjoaa asiakkailleen välineet ajankohtaisen tiedon lähteille.

Strategisesta suunnittelusta löytyy tutkimuksia sekä yleisten että tieteellisten kirjastojen näkökulmista. Esimerkiksi Aki Kangas (2006) kartoitti Helsingin kaupunginkirjaston työntekijöiden näkemyksiä strategisesta suunnittelusta sekä siitä miten he tulkitsevat ja kokevat strategisen suunnittelun. Schulz (1998) ja McNicol (2005) esittelevät artikkeleissaan strategista suunnittelua akateemisissa kirjastoissa. Vaikka tässä tutkimuksessa oleva kohdeorganisaatio poikkeaa muista toimintaympäristöistä, edellä mainitut tutkimukset antoivat yhdessä yleisen strategia-tutkimuksen teorian kanssa ideoita tutkimuskysymysten jäsentämiseen. Kankaan (2006) käyttämä haastattelurunko osoittautui erityisen hyödylliseksi lähiesimiehen ja kirjastonhoitajan haastattelu- ja suunniteltaessa.

Tutkielman yleistavoitteena on selvittää, miten strateginen suunnittelu toteutettiin Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellisessä kirjastossa. Erityisen kiinnostuksen kohteena on henkilökunnan näkemykset strategiatyöhön. Kohdekirjaston henkilökuntaa ja esimiestä haastateltiin aiheesta keväällä 2007. Keväällä 2008 toteutettiin myös asiakastytyväisyyskysely, jonka avulla kirjaston palveluja voidaan kehittää.

Tutkielmassa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä strategisella suunnittelulla ymmärretään Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellisessä kirjastossa?
- Miten kirjaston työntekijä ja lähin esimies näkevät strategisen suunnittelun roolin?
- Millä tavoin he määrittelevät kirjaston toiminta-ajatuksen ja vision?
- Millaisia kirjaston sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia tunnistettiin strategisessa suunnittelussa?
- Millaista strategista suunnittelua palvelevaa palautetta saatiin asiakkailta, jotka esittivät näkemyksiä kirjaston toiminnan kehittämiseksi.

Empiirinen aineisto koottiin haastatteleamalla kirjastonhoitajaa ja hänen lähintä esimiestään. Haastattelulajiksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu sallii haastateltavien luontevan ja vapaan reagoinnin, koska se toteutetaan keskustelunomaisesti. Hyvin toteutettuna teemahaastattelu ottaa haastateltavan huomioon sekä ajattelevana että toimivana olentona. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 8) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta siitä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Hirsjärvi & Hurme 1995, 6).

Kirjaston strategisen suunnittelun lähtökohtana määritetään toiminta-ajatus, mikä ilmaisee kirjaston olemassaolon oikeutuksen abstraktisti, laveilla sanonnoilla. Toiminta-ajatuksesta käy ilmi, mitä kirjasto aikoo pitkällä aikavälillä tehdä ja mitkä syyt oikeuttavat olemassaolon. Toiminta-ajatuksen tulisi rohkaista luovaan kasvuun ja antaa kirjastolle merkityksen. Se myös auttaa mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamisessa. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 31-2) Tutkimuksessa haastateltavia henkilöitä pyydettiin etukäteen miettimään tieteelliselle kirjastolle toiminta-ajatusta ja visiota.

Toinen asia, mitä haastateltavien toivottiin miettivän ennen haastattelua, oli SWOT-analyysi tieteellisen kirjaston vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. SWOT-analyysi on

havainnollinen ja yksinkertainen strategisen suunnittelun apuväline, jonka avulla voidaan selvittää kirjaston valmius vastata toimintaympäristön muutoksiin ja tunnistaa tulevaisuuden menestystekijät. SWOT-analyysi on neliruutuinen taulukko, jossa kartoitetaan kirjaston sisäisiä vahvuuksia (strengths) ja heikkouksia (weaknesses) sekä toimintaan vaikuttavia ulkoisia mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). (Niinikangas & Niinikangas 1992, 31)

Haastattelun teemoiksi valittiin muun muassa yleisvaikutelma strategisesta suunnittelusta, strategia oman työn kannalta, strategian merkitys ja vaikutusmahdollisuudet sekä miten haastateltavat näkevät kirjaston tulevaisuuden. Haastateltavat saivat aihepiirit tietoonsa etukäteen, mutta tarkkoja kysymyksiä he eivät tienneet.

Ensimmäisenä teemana selvitettiin haastateltavien yleisvaikutelmia ja ajatuksia strategisesta suunnittelusta, toiminta-ajatuksista sekä visioista. Toisena kokonaisuutena olivat kysymykset strategisen suunnittelun, toiminta-ajatuksen ja vision merkityksestä oman työn kannalta. Seuraavana kokonaisuutena haastateltavilta tiedusteltiin miten he näkivät omat mahdollisuutensa sekä halukkuutensa vaikuttaa suunnitelmiin tieteellisessä kirjastossa. Strategian omaksuminen ja omaksumattomuuden mahdolliset haitat oli haastatteluissa myös oma kokonaisuutensa. Viimeisenä osana haastateltavilta kysyttiin tavoitteiden asettamisesta ja niiden seurannasta sekä seuran merkityksestä.

Kirjastonhoitajalta kysyttiin lisäksi palautteen saamisesta ja sen merkityksestä. Haastattelun loppuksi esitettiin vielä tulevaisuuteen katsova kysymys, joka muotoiltiin haastatelluille omaan rooliin sopivaksi. Kirjastonhoitajan ja lähiesimiehen haastattelurunkona toimineet kysymykset löytyvät liitteistä 2 ja 3. Haastattelut eivät kuitenkaan noudattaneet tarkkaan kysymyksiä ja järjestystä, koska haastattelut etenivät keskustelemalla ja asioita tuli esiin eri vaiheissa.

Kirjastonhoitajan ja lähiesimiehen haastattelut pidettiin muutaman päivän välein ja nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Suoritin nauhoitusten litteroinnin itse sanasta sanaan, jonka jälkeen analysoin vastaukset etsien sekä yhtäläisyyksiä että eriävyyksiä. Molemmat haastateltavat olivat valmistautuneet pyydettyihin aiheisiin hyvin, mikä auttoi haastattelujen etenemisessä. Positiivinen suhtautuminen kirjaston strategiseen suunnitteluun ja tulevaan kehitystyöhön heijastui myös haastattelutilanteeseen luoden yhteistyökykyisen ja keskustelunomaisen ilmapiirin. Haastatellut olivat kiinnostuneita aiheesta ja halusivat omalta osaltaan vaikuttaa asian etenemiseen, mikä innosti ja toi mielekkyyttä haastatteluun.

Kirjastonhoitajan haastattelu noudatti löysemmin haastattelurunkoa ja haastattelussa käsiteltiin enemmän yleisvaikutelmaan ja seurantaan liittyviä asioita. Aihealueina suunnitelmat oman työn osana ja omaksumiseen liittyvät asiat olivat selkeästi hankalampia kirjastonhoitajalle. Vastaukset jäivät lyhyemmiksi ja haastattelun eteneminen näissä kysymyksissä vaati haastattelijalta aktiivisempaa roolia kuin muissa kohdissa.

Lähiesimiehen ja kirjastonhoitajan haastattelun välissä oli muutama päivä, joka antoi mahdollisuuden tarkistaa muun muassa haastattelutekniikkaa. Lähiesimiehen haastattelu noudatti haastattelurunkoa paremmin. Lähiesimiehen vastauksissa näkyi selvästi, että hän on roolinsa puolesta ollut kirjastonhoitajaa enemmän tekemisissä aiheen kanssa, käsitteet olivat tutumpia ja haastattelun eteneminen oli sujuvampaa. Vastaukset olivat johdonmukaisempia eikä eri osioiden käsittelyt eronneet merkittävästi toisistaan.

Haastatteluaineistoja analysoidessa vastauksista heijastui molempien rooli organisaatioissa, mikä on luonnollista. Kirjastonhoitajan vastauksissa käsiteltiin aiheita enemmän organisaatiokaavion mukaisesti alhaalta käsin ja lähiesimies käsitteli aiheita enemmän ylätason näkökulmasta. Vastuu taas siirrettiin osassa vastauksissa toiselle osapuolelle, kirjastonhoitajan antaessa sen johdolle ja lähiesimiehen antaessa sen kirjastolle. Molemmat haastattelut olivat hyvin keskittyneitä haastattelutilanteessa ja se säilyi loppuun asti. Haastattelun runkona toimineet kysymykset olivat riittävät eikä niitä ollut myöskään liikaa.

Tieteellisen kirjaston asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin keväällä 2008 ja tarkoituksena oli selvittää yleisen tyytyväisyyden lisäksi asiakkaiden käsityksiä ja kokemuksia palveluiden saatavuuden ja laadun kehittämiseksi. Tavoitteena oli näin saada palvelut vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia. Kyselyyn vastanneiden taustatietojen lisäksi pyydettiin mielipiteitä eri aihepiireistä, kuten kirjastosta oppimisympäristönä, aineistojen riittävyydestä, tieteellisen kirjaston antamasta neuvonnasta ja tiedonhankinnan ohjauksesta sekä kirjaston palveluista yleisemmällä tasolla. Vastaajia pyydettiin arvioimaan aihepiirien väittämiä viisiasteisella asteikolla sekä väittämän tärkeyden osalta että kirjaston onnistumisen osalta esimerkiksi kohdan palvelun tuottamisessa. Jokaisen aihepiirin lopussa oli myös tilaa avoimelle kommentoinnille ja kehittämis ehdotuksille. Kyselylomake liitteenä 4.

Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin verkkokyselynä sairaanhoitopiirin sisäisessä verkossa. Kirjaston tiloissa oli myös jaossa paperisia kyselylomakkeita. Kyselystä tiedotettiin sisäisessä

uutiskirjeessä, kirjaston verkkosivuilla sekä kirjaston tiloissa. Asiakastyytyväisyyskyselyyn osallistui 268 henkilöä, joista suurin osa eli 81,7 % oli naisia. Hoitajia vastanneista oli lähes 62%, lääkäreitä 18% ja muuta henkilökuntaa 20%. Vastanneiden ikäjakauma painottui yli 40-vuotiaisiin, joita oli vastanneista yli 73%. Tulosalueittain vastaukset jakaantuivat tasaisemmin, mutta konservatiivinen tulosalue oli kuitenkin selvästi aktiivisin.

Vastanneiden koulutustausta painottui ammatilliseen ja toisen asteen koulutukseen sekä alempaan korkeakoulututkintoon, sillä yli puolet vastanneista kuului näihin ryhmiin. Sairaalan henkilökunnasta merkittävä osa on hoitajia. Heillä on ylempi korkeakoulututkinto, mutta siitä pidemmälle edenneet opinnot ovat harvinaisempia, joten tämä jakauma on aivan luonnollinen. Kuitenkin 42% vastanneista kertoi tehneensä viime vuoden aikana tutkimustyötä tai opintoja. Maantieteellisesti suurin osa vastaajista eli 72% työskenteli sairaanhoitopiirin Porin toimipisteissä.

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset tulostettiin sairaanhoitopiirissä käytössä olevasta verkkokyselypalvelusta koottuna niin, että niissä näkyi vastausvaihtoehtojen esiintyvyys sekä kyseisen vastausvaihtoehdon prosentuaalinen osuus kaikista kohdan vastauksista. Näiden määrällisten ja prosentuaalisten jakaumien lisäksi sai palvelusta myös avoimet vastaukset. Vastausjakaumat analysoitiin saadun aineiston perusteella ja tulokset esitetään tässä tutkielmassa lähes kokonaisuudessaan. Tuloksien esittämisessä on jätetty pois osioita, joilla ei ole merkitystä tutkielman kannalta.

Kyselyn vastauksista kiintoisimpia strategisen suunnittelun kannalta olivat avoimissa vastauksissa ilmenneet kehittämisehdotukset, jotka täydensivät haastattelun antamaa kuvaa. Molemmissa kävi ilmi tiedottamisen puute, koulutustarpeet sekä aineiston saatavuuden järjestäminen useaan eri toimipisteeseen hajautetussa organisaatiossa. Kyselytutkimuksen mukaan painettujen aineistojen tärkeys oli pienempi kuin sähköisten aineistojen, mikä antaa suuntaa hankintapolitiikalle.

Olennaista oli myös, että useassa kohdassa vastaajista 10-40% vastasi, ettei osaa sanoa mielipidettään. Tämä saattaa olla merkki siitä, että kirjaston palveluja ei tunneta. Tätä puoltavat myös avoimet kommentit, joissa moni toi ilmi, ettei tiedä missä kirjasto on tai että kirjasto ja sen palvelut on tarkoitettu kaikille sairaanhoitopiirin henkilökunnan jäsenille ammattikunnasta riippumatta. Palveluiden heikko tunnettuus on merkittävä asia tunnistaa strategisen suunnittelun kannalta ja asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset olivat tärkeitä, jotta saadaan strategiaan oikeat linjaukset ja suunta.

## 5 TULOKSET

Tieteellisen kirjaston vakituisen henkilökunnan eli kirjastonhoitajan sekä lähiesimiehen haastattelut toteutettiin keväällä 2007 ja sairaanhoitopiirin henkilökunnalle tarkoitettu asiakastytyvyyskysely oli avoinna verkossa keväällä 2008. Haastateltavat saivat tehtäväksi miettiä etukäteen teemaan liittyviä asioita, mikä säästi aikaa itse haastatteluissa ja samalla myös auttoi haastateltavia orientoitumaan aiheeseen.

### 5.1 Strategisen suunnittelun rooli ja toteutus Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellisessä kirjastossa

Haastateltavat saivat ennen haastattelua pohdittavaksi SWOT-analyysin mukaisesti kirjaston voimavarat, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Heitä pyydettiin myös pohtimaan kirjaston viisiä sekä toiminta ajatusta ja strategisesta suunnittelusta kirjastoille koituvaa hyötyä.

Molemmat haastatellut näkivät kirjaston toiminta-ajatuksen liittyvän kiinteästi sairaanhoitopiirin arvoihin ja toiminta-ajatuksen. Sairaanhoitopiirin arvoina on osaavan ja vaikuttavan hoidon antaminen potilaille ja kirjaston nähtiin tukevan tätä toimintaa olennaisesti. Ilman lääketieteellistä ja hoitotieteellistä viimeisintä tutkimustietoa ja alan kirjallisuutta on henkilökunnan mahdoton toteuttaa näiden arvojen mukaista toimintaa. Esimies kuvasi kirjastoa palapelin palana, jota ilman kokonaisuutta ei voida muodostaa.

Visiossa kirjastonhoitaja näki tärkeänä, että tieto on henkilökunnan käytettävissä mahdollisimman käyttökelpoisessa muodossa ja koko ajan. Myös esimies otti vision määrittelyssä huomioon sähköisten lehtien ja tietokantojen käytön koko sairaanhoitopiirissä. Hän näki samalla tässä uuden tehtävän henkilökunnan kouluttamisessa niiden käyttöön. Esimies myös toivoi, että tulevaisuudessa saadaan sairaanhoitopiiriin tieteellisen kirjaston ja Porin kaupunginkirjaston yhteistyönä toteutettua potilasoppimiskeskus.

SWOT-analyysissä kirjaston vahvuuksiksi katsottiin hyvä fyysinen sijainti keskussairaalassa, asianmukaiset tilat sekä joustava ja laadukkaasti palveleva ammattitaitoinen henkilökunta. Esimies katsoi yksikön pienen koon olevan myös tavallaan vahvuus, koska se mahdollistaa henkilökohtaisemman palvelun ja helpomman lähestymisen kuin ehkä suuremman yksikön kohdalla saattaisi olla. Kirjastonhoitaja toi esille myös samaa korostamalla läheisiä asiakassuhteita varsin-



kin aktiivisiin asiakkaisiin. Kirjastonhoitajan mielestä vahvuuksiin kuului kehysorganisaation ja alan tuntemus sekä kirjaston käytettävyys 24 tuntia vuorokaudessa.

Molemmat haastatellut pitivät merkittävimpinä heikkouksina osaltaan vähäisiä taloudellisia resursseja, riippuvuutta yhden työntekijän läsnäolosta, tiedoista ja taidoista sekä mikrotuen puutteita. Kirjastonhoitaja näki heikkouksina lisäksi tiedottamisen puutteet ja toivoi kirjastolta lisää kekseliäisyyttä. Molemmat esittivät myös huolen kokoelmien päivittämisestä, jota vaikeuttaa budjetin niukkuus. Esimies otti tässä yhteydessä esiin myös sairaanhoitopiirin hajanaisuuden ja epätasa-arvon neljän eri sairaalan kesken, puhumattakaan pienemmistä toimipisteistä maakunnan eri paikkakunnilla.

Haastatellut tunnistivat monia mahdollisuuksia kirjaston kehittämiseksi. Yhteisiä olivat uuden asiakasryhmän eli lääketieteen opiskelijoiden mukanaan tuomat mahdolliset lisäresurssit sekä henkilökunnan kouluttamisen itsenäisempään tiedonhakuun ja sähköisten materiaalien käyttöön, jotta resursseja hyödynnettäisiin paremmin ja kirjaston niukat henkilöresurssit saataisiin muuhun käyttöön. Tämä toki veisi aluksi enemmän aikaa muulta työltä, mutta maksaisi itsensä takaisin tulevaisuudessa. Esimies mainitsi vahvuutena sen, että kehysorganisaatio on sairaanhoitopiirin keskussairaala ja näin ollen kirjasto palvelee lähes kaikkia lääketieteen erikoisaloja sekä hoitotiedettä. Kirjastosta löytyy siis paljon tietoa jokaisesta alasta. Yliopistollisten keskussairaaloiden kirjastot ovat yleensä jaettu pienempiin laitospirjastoihin, joissa erikoisala on tietenkin paremmin omaksuttu, mutta muut alat ovat unohdettu.

Kirjastonhoitajan mukaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin kuuluu keskeisesti verkostoituminen ja sen mukanaan tuoma voimavarojen yhteiskäyttö. Suomen sairaalakirjastot ovat muodostaneet sairaalakonsortion, jonka puitteissa on aloitettu sähköisten materiaalien yhteishankinta. Yhteistyömahdollisuuksina nähtiin myös alueellinen verkostoituminen, joka tarkoittaa tässä lähinnä yhteistyötä maakunnan terveyskeskusten kanssa. Alueen kirjastojen kanssa tehdään jo hyvää yhteistyötä, minkä toivottiin jatkuvan tulevaisuudessakin.

Tieteellisen kirjaston uhat liittyvät kirjastonhoitajan mielestä lähinnä sähköisiin aineistoihin. Hän näki koko kirjastoalan uhkana sähköisten aineistojen hinnoittelun ja kirjaston kohdalla sähköisten aineistojen hankinnan hankaluuden lähinnä lisenssisopimusten ymmärtämisen kannalta. Hän piti uhkana myös lehtien sähköisten arkistojen käytön pelkissä sähköisissä aineistoissa, koska

tämä saattaa johtaa siihen, että kirjasto joutuu kokonaan kustantajien armoille. Uhkana hän koki lisäksi resurssipulan, koska se saattaa keskeyttää hyvin liikkeelle lähteneen kehitystyön.

Molemmat haastatellut totesivat uhaksi puutteellisen mikrotuen, joka koskee koko sairaanhoitopiiriä. Palveluiden saaminen kestää kauan, verkkojen toimivuus on huonoa eikä ratkaisuja parantamiseksi näy löytyvän. Esimiehen huolena oli myös hoitohenkilökunnan pelko sähköisiä aineistoja kohtaan.

Kirjastonhoitaja näki strategisessa suunnittelussa olennaisena selkeiden toimintalinjojen määrittämisen. Strategia ja toimintalinjat antavat pohjan kaikelle kirjastotyölle. Kun niitä oikein konkreettisesti aletaan toteuttaa, se antaa myös mielekkyyttä ja ryhtiä työlle. Vastuu lähtee koko kehysorganisaation johdosta ja kehysorganisaatiolla tulee olla selkeät strategiat kuten myös omat strategiat eri toimintoyksiköillä. Kirjastonhoitaja toivoi tukea strategiatyöhön, mutta totesi kirjastoammatilaisen olevan avainasemassa strategiaa laadittaessa.

”Strategiatyötä ei voi tehdä ellei sillä ole johdon [...] tosi vahvaa tukea.”

Ajateltaessa sairaanhoitopiirin kaltaista organisaatiota, jossa kirjastoasiantuntemus on ainoastaan muutamalla henkilöllä ja esimieskin edustaa hoitotyön henkilökuntaa, kirjastonhoitaja näki tärkeimmäksi asiaksi strategisen suunnittelutyön lähtemisen kirjaston sisältä. Toki suunnittelutyön pitää sopia kehysorganisaation strategiaan ja ottaa huomioon johtoakin, mutta kirjaston työntekijät ovat kuitenkin olennainen kirjastotyön strategiaa ajatellen.

Kirjastonhoitaja toivoi, että strategiassa ilmaistaan toivottu tulevaisuuden kuva, keinot sen saavuttamiseksi sekä toimenpiteet, joita sen toteuttaminen vaatii. Ydinasioiksi mainittiin myös seurantajärjestelmän luominen ja mahdolliset suoritemittarit, vaikka niiden luominen saattaa olla vaikeaa kirjaston toimintojen arvioimiseksi. Sekä strategisessa suunnittelutyössä että kirjallisessa strategiassa toivottiin otettavan huomioon kirjaston arvot sekä se, miten niitä omassa työssä toteutetaan ja miten ne palvelevat kirjaston asiakaskuntaa.

Strategiseen suunnitteluun oli kirjastonhoitajan mielestä järkevä käyttää aikaa ja resursseja, vaikka kyseessä onkin pieni kirjastoyksikkö. Haastattelujen tekemisen aikoihin kirjastossa työskenteli vakituksessa työsuhteessa vain yksi kirjastonhoitaja. Hän koki, että juuri tällaisen yhden henkilön organisaatio ollessa kyseessä on erityisen tärkeää määritellä strategiat ja tavoitteet, jotta saadaan

raamit, joiden puitteissa toimitaan. Strategiatyö antaa päivittäiselle työlle suunnan sekä merkityksen.

”[...] helposti voi pienessä yksikössä mennä semmoseks se työ ilman strategiaa, että vaan tehdään kaikkee mitä vastaan tulee eikä mietitä sitä kokonaisuutta.”

Kuitenkin kirjastonhoitaja toivoi, että toiminta-ajatus, visio ja strategia eivät vie liikaa aikaa tai hallitse liikaa ajankäyttöä. Näiden on tarkoitus toimia enemmänkin taustalla, antaa karkeat ja isot suuntaviivat toiminnalle ja näin vaikuttaa kirjaston henkilökunnan päivittäiseen työhön.

Kirjastonhoitaja kertoi olevana erittäin kiinnostunut ja halukas osallistumaan strategiseen suunnitteluun ja toivoi itselleen aktiivista roolia tässä työssä. Kirjaston kehittämisprosessissa hän oli kokenut saaneensa kannustusta ja tukea johdolta ja uskoikin ilmapiirin olevan vastaanottavainen myös strategiatyölle. Ongelmana hän kuitenkin näki toimintatapojen jäykkyyden, joka estää käytännön tasolla suunnitelmien ja linjausten toteuttamista. Myös välillä tuntui, että henkilöstön näkemystä ei välttämättä oteta tarpeeksi huomioon päätöksiä tehtäessä ja sovitaan ikään kuin muualla sellaisia asioita, joita haluttaisiin tehdä toisin, ilman konsultaatiota kirjastoalan ammattilaisen kanssa.

Jos kirjasto ei kuitenkaan lähtisi tekemään strategista suunnittelua ja määrittelemään toiminta-ajatusta ja visiota, kirjastonhoitaja piti mahdollisena, että toiminnasta tulisi enemmän ajelehtivaa kuin dynaamista ja määrätietoista, tiettyyn tavoitteeseen pyrkivää toimintaa. Kirjastonhoitaja koki tärkeäksi myös kehityskeskustelut sekä muun yhteydenpidon esimiehen kanssa, vaikka esimiehellä ei olekaan kirjastoalan koulutusta tai kokemusta. Tämän koettiin toki hieman hankaloittavan asioiden hoitamista, mutta liittyy selkeästi tieteellisen kirjaston sijoittumiseen organisaatiokaaviossa. Palautteen saaminen sekä asiakkailta että esimieheltä on arvokasta ja se auttaa kehittämään itseään omassa työssä ja toimintatavoissa. Varsinkin aktiiviset asiakkaat antavat palautetta suoraan henkilökunnalle. Esimiehen palautteessa näkyi selvästi se, että hän ei tunne työn sisältöä. Tämän vuoksi esimiehen on ehkä vaikeampi antaa palautettakaan sellaiseen yksikköön.

Kirjaston kehittämisprojektin alkaminen vuonna 2005 lehtien lukusalia muistuttavasta tilasta aidoksi tieteelliseksi kirjastoksi sekä aineistojen että tilojen suhteen oli kirjastonhoitajan mielestä ollut jo todella merkittävä kehitysaskel tulevaisuutta ajatellen. Paljon on toki vielä kehittämistyötä jäljellä sekä myös raakaa työtä esimerkiksi kirjastojärjestelmän tietokannan päivittämisessä

ajan tasalle. Kirjastonhoitaja toivoi, että kun saadaan käytännön asiat ja toimintamallit riittävälle tasolle, pystytään keskittymään enemmän myös paljon toivottuun henkilökunnan opastamiseen ja kouluttamiseen sekä erilaiseen konsultointityöhön ja laajempien tiedonhakujen suorittamiseen.

”[...] että asiakkaat olis sellasis rutiinitehtävissä toivon mukaan jossakin vaiheessa omatoimisempia.”

Esimies näki strategisen suunnittelun tärkeänä asiana, jotta saataisiin aikaan kokonaisuus, joka kestäisi myös vähän pidemmälle. Helposti suunnitellaan vain vuosi kerrallaan, joka on kuitenkin lyhyt aika, eikä katsota tarpeeksi pitkälle tulevaisuuteen. Strategisessa suunnittelussa hän koki lähtökohdaksi sairaanhoitopiirin arvot, joiden kautta myös tieteellisen kirjaston strategiaa pystytään suunnittelemaan. Paljon on kiinni toimijoista ja strategian laatijoista sekä heidän suhtautumistavoistaan, jotta saadaan oikeasti toimintaa innostava strategia aikaiseksi eikä vain hienoja, merkityksettömiä sanoja paperilla. Strateginen suunnittelu vaatii lisäksi ylimmän johdon tuen. Ilman sitä voidaan suunnitella, mutta toteutuminen jää. Esimies näki, että kirjaston väen lisäksi johtajaylilääkärin pitäisi ehdottomasti olla strategisessa suunnittelussa mukana samoin kuin myös hallintoylihoitajan, jotta saadaan hoitapuolen näkökulmakin mukaan. Lisäksi hän ottaisi mukaan tulosalueen johtoa ja olisi itse yhteisten palveluiden tulosityksikön esimiehenä, johon tieteellinen kirjastokin kuluu, mukana tässä prosessissa.

Strategiassa tulisi korostaa esimiehen mielestä arvojen mukaista toimintaa sekä laadukkaan ja hyvän tutkitun tiedon tarjoamista ja jakamista henkilökunnalle. Kirjastossa tulee olla ajankohtaiset aineistot ja uusimmat tutkimukset henkilökunnan saatavilla sähköisessä muodossa. Suunnitelmissa pitää ottaa myös huomioon uutena asiakasryhmänä opiskelijat ja se, miten heidän tarpeensa vaikuttavat kirjaston toimintaan ja suuntaviivoihin. Strategisen suunnittelun hyötynä esimies näki paremman tulevaisuuden suunnittelun ja vision siitä millaiseksi tämä tulevaisuus muodostuu. Strategisessa suunnittelussa voisi lähteä viemään eteenpäin uusia kehitysprojekteja sekä yhteistyömahdollisuuksia kuten potilasoppimiskeskuksen toteuttamista. Suunnitteleamalla pidemmällä aikavälillä kuin pelkästään aina vuosi eteenpäin helpotetaan isompien hankintojen suunnittelua ja toteutusta.

”[...] ku se olis niin ku suunnitelmallista se toiminta, ettei eletäis sillai kädestä suuhun ja vaan tää vuosi ja sit taas aloitetaan seuraavana vuonna alusta.”

Vaikka kirjasto on pieni yksikkö, on se esimiehen näkemyksen mukaan erittäin tärkeä yksikkö. Tieteellinen kirjasto ja sen tarjoamat palvelut ovat osanaan vaikuttamassa sairaanhoitopiiriin koko toimintaan. Kaiken hoidon tulee perustua tutkittuun, ajankohtaiseen tietoon ja pitää olla kanava, minkä kautta sen saa käyttöön. Näin kirjasto on mukana vaikuttavan ja laadukkaan hoidon antamisessa sairaanhoitopiirissä.

Esimies näki, että strategia ja visio pitää kiinnittää tiiviisti jokapäiväiseen työhön ja niiden tulee toimia taustalla, vaikka niitä ei välttämättä aivan joka päivä mieltisikään. Ne antavat suunnan, jotta tiedetään mitä kohti ollaan menossa ja mitkä ovat päämäärät. Visio saattaa esimiehen mielestä olla välillä enemmän haavekuva ja tieteellisen kirjaston osalta hän näki visiona tai haavekuvana potilasoppimiskeskuksen tai aineiston muuttamisen pelkästään sähköiseksi. Mutta kun haavekuvat kirjataan paperille tavoiteltavina asioina, ne alkavat vähitellen muuttua todeksi. Pitää olla joku visio ja strategia, mistä selviää esimerkiksi millä aikavälillä asiat tapahtuu.

Kirjaston henkilökunnan mahdollisuudet tuoda omia ideoita ja ajatuksia julki ovat esimiehen mukaan hyvät. Keskustelu on avointa ja asioita on viety eteenpäin tulosalueen johtoryhmälle, joka on aktiivinen ja toimiva ryhmä. Omasta puolestaan hänen on vaikea sanoa onko kirjaston henkilökunnan mielipiteitä ja näkemyksiä otettu riittävästi huomioon, mutta katsoi kuitenkin asian olevan näin. Joka tapauksessa se olisi hänen mielestä erityisen tärkeää, koska kirjastoala on niin oma ja erilainen substanssi sairaanhoitopiiriin muuhun toimintaan verrattuna ja paras tietämys ja asiantuntijuus on sen henkilökunnalla. Muilla on näkemyksiä korkeintaan käyttäjänäkökulmasta.

Jos strategiatyötä ei aloiteta, esimies piti mahdollisena vaaratekijänä paikalleen jämähtämistä. Tehdään kuten on aina ennenkin tehty ja kehitys ajaa tieteellisen kirjaston ohi. Sekä hoitoala, lääketiede että kirjastoalakin kehittyvät nopeammalla tahdilla kuin aikaisemmin ja muuttavat muotoon jatkuvasti.

” [...] jos sitä ei tehdä, niin sit kyllä voidaan jäädä pahastikin jälkeen asioista.”

Strategiatyön seurannan suhteen esimies toivoi aivankin vuosittaista tilannekatsausta, jotta voidaan tarkistaa miten on onnistuttu, miten asiat ovat toteutuneet sekä mahdollisesti päivittää tilannetta muutosten ilmaantuessa. Näin pysyttäisiin myös paremmin oikealla suunnalla toiminnassa ja otetaan huomioon toimintaympäristön muutokset.

Esimies toivoi muutamien viime vuosien aktiivisen kehityksen jatkuvan. Hän toivoi myös että otettaisiin paremmin huomioon muuttuvat tarpeet ja esimerkiksi hajanaisen sairaanhoitopiirin eri toimintayksiköiden palvelemisen siirtymällä vahvemmin sähköisiin aineistoihin. Tämä tosin vaatisi myös muiden yksiköiden, lähinnä atk-puolen, tukea ja resursseja niin joustavampien ratkaisujen kehittämisessä kuin kouluttamisessakin. Vaativana tehtävänä on lisäksi lääketieteen opiskelijoiden tuomat uudet tarpeet ja niihin vastaaminen. Tämä erityisesti vaatii strategista suunnittelua ja pitkän aikavälin suunnitelmia. Omat vaatimuksensa asettaa organisaatiomuutos ja se miten tieteellinen kirjasto tulee sijoittumaan organisatorisesti sairaanhoitopiirissä. Esimies näki itse kirjaston paikan mahdollisesti keskustuomiston alaisuudessa, mutta joka tapauksessa tämäkin asia on hyvä ottaa suunnittelussa huomioon ja miettiä tarkkaan mikä on oikea paikka tieteelliselle kirjastolle pitkällä aikavälillä.

## **5.2 Asiakkaiden näkemyksiä kirjaston palveluiden kehittämiseksi**

Kirjaston asiakastytyväisyyskyselyn pääasiallisena tavoitteena oli kartoittaa sairaanhoitopiirin henkilökunnan käsityksiä ja kokemuksia kirjaston tuottamista palveluista. Tavoitteena oli saada tietoa palveluiden saatavuuden ja laadun kehittämiseksi. Tulosten avulla voidaan kehittää myös palveluita vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia. Kyselyn rakenne suunniteltiin niin, että sen tuloksia oli mahdollista hyödyntää tehtäessä kirjaston strategista suunnittelua.

Asiakastytyväisyyskyselyyn osallistui 268 henkilöä. Vastaajien taustatiedot, kuten ikä, ammattiryhmä ja koulutus on esitetty tutkielman luvussa 4. Tieteellisen kirjaston uusissa tiloissa oli käynyt yli puolet vastaajista, hieman vähemmän oli käynyt myös vanhoissa tiloissa. Fyysisesti kirjastossa käyneitä oli yli 76% eli lähes 24% ei ollut koskaan käynyt vanhoissa tai uusissa tiloissa. Suurin osa vastaajista käytti kirjastoa korkeintaan muutaman kerran vuodessa, kirjaston tiloissa kerran kuukaudessa tai useammin käyttäviä asiakkaita oli vastaajista vain vajaa 26%. Kirjaston sähköisiä palveluita (tässä kirjaston verkkosivut sekä elektroniset lehdet) käytettiin melkein samassa linjassa kuin kirjaston fyysisiä tilojakin, mutta kuitenkin yli 37% prosenttia ei ollut käyttänyt näitä ollenkaan. Eniten kirjaston palveluita käytettiin käymällä kirjaston tiloissa (61%), mutta sähköpostitse otti yhteyttä 13% vastaajista ja verkon käytti 12%. Lähes 4% käytti palveluita myöskin sisäisen postin tai sihteerin avulla.

Suurin osa käyttäjistä (82%) käytti tieteellisen kirjaston palveluita työhön liittyvissä tiedontarpeissa. Tämän lisäksi lähes 49% hyödynsi kirjastoa opiskeluun ja yli 17% myös tutkimukseen liittyvissä asioissa. Omien sähköpostien lukemista on sairaanhoitopiirin verkossa rajoitettu, joten ulkoverkossa olevien koneiden käyttö ja omien sähköpostien lukeminen oli 6%:lle vastanneista yksi kirjaston tarjoama palvelu. Muutama mainitsi käyttävänsä kirjaston palveluita perheen muiden jäsenten opiskelun tukemisessa ja niitä koskevissa tiedontarpeissa.

Eri aihepiirien kohdalla kysyttiin sekä tietyn asian tärkeyttä että kirjaston onnistumista siinä. Lähes 85% vastaajista mielsi kirjaston luontevaksi ja tärkeäksi osaksi työtä, tutkimustyötä sekä opintoja. Vastanneista 38% koki kirjaston onnistuneen tässä hyvin olemalla täysin samaa mieltä ja 42% oli onnistumisesta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajien keskuudessa pidettiin jopa hieman tärkeämpänä omatoimisen tiedonhankinnan mahdollistamista ja kirjaston katsottiin onnistuneen tässäkin lähes yhtä hyvin. Kummassakin kohdassa oli 10-25% kyselyyn vastanneista valinnut kohdan ”en osaa sanoa”, joka voisi selittyä kirjaston käytön vähyydellä tai käyttämättömyydellä yleisestikin.

Kirjaston selkeyttä asioimisympäristönä, tilojen ja työskentelytarpeiden vastaavuutta sekä tiedottamista pidettiin yleisesti jo vähemmän tärkeinä asioina. Kirjaston onnistuminen koettiin hieman heikommaksi kuin tärkeys molempien väittämien osalta. Tietokoneiden riittävyyttä ja niissä olevien ohjelmistojen ja lisälaitteiden kuten skannerin saatavuutta arvostettiin selvästi vähemmän, vain noin 40% katsoi niillä olevan merkitystä. Onnistumisprosentit oli näissäkin hieman heikompia kuin koettu tärkeys. Suurin osa vastasi näihin kysymyksiin kuitenkin ”en osaa sanoa” sekä tärkeyden että luonnollisesti myös onnistumisen osalta.

Avoimissa kommenteissa saatiin paljon palautetta erinomaisesta, nopeasta ja ystävällisestä palvelusta. Moni kertoi kuitenkin, ettei ole riittävän tietoinen kirjaston tarjoamista palveluista tai edes missä kirjasto fyysisesti sijaitsee. Vastauksissa toivottiin enemmän tiedotusta ja osa vastanneista arvelikin, että kirjasto olisi tarkoitettu vain lääkäreiden käyttöön. Myös kirjallisen tietopaketin tarve tuli esille ja tiedonhankinnan opetuksesta oli moni kiinnostunut. Monet käyttivät lähikirjastojen sekä yliopistojen kokoelmia hyväksi eivätkä siksi kokeneet esimerkiksi tieteellisen kirjaston elektronisten lehtien tärkeyttä merkittäväksi. Osa vastanneista kuitenkin painotti elektronisten aineistojen saatavuutta jo sairaanhoitopiirin useamman toimipisteenkin vuoksi. Moni ilmaisi kiinnostuksen heränneen kirjaston palveluita kohtaan ja kertoi tulevansa tutustumiskäynnille.

Tavallaan tämä asiakastytyväisyyskyselykin toimi samalla jo osaltaan tiedotuksena sekä markkinointivälineenä.

Kirjaston kokoelmien osalta vastanneiden mielestä elektroniset aineistot ja niiden ajantasaisuus sekä omien tiedontarpeiden vastaaminen olivat merkityksellisempää kuin painettujen aineistojen osalta. Esimerkiksi vain 66% prosenttia koki tärkeäksi tai jokseenkin tärkeäksi painettujen aineistojen vastaavuuden oman alan tiedontarpeisiin, kun taas vastaava luku elektronisten aineistojen osalta oli 77%. Onnistumisprosentit noudattelivat aikaisempaa linjaa, joten muutamia prosenttiyksiköitä heikommin oli onnistuttu vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin kuin heidän mieltämiensä merkitys kyseiselle asialle oli. ”En osaa sanoa” vaihtoehdon oli valinnut tämän aihepiirin osalta useampi vastaaja ja kysymyksestä riippuen vaihteli yleisesti 19-35% välillä. Poikkeuksena tästä voidaan kuitenkin mainita tieteellisen kirjaston elektronisten lehtikokoelmien riittävyys oman kannalta, jossa ”en osaa sanoa” – vaihtoehdon oli valinnut tärkeyden suhteen 38% ja onnistumisen suhteen 41%.

Kirjaston aineistoihin liittyvissä avoimissa kommentteissa ja kehitysehdotuksissa kävi useamman vastaajan osalta ilmi, että he käyttivät paljon elektronisia aineistoja eri yliopistojen kautta. Voidaan olettaa, että yliopistojen kattavammat elektroniset aineistot tekevät osalle vastaajista sairaanhoitopiiriin tarjoamat elektroniset lehtikokoelmat vähemmän tärkeiksi. Moni vastaaja koki sairaanhoitopiiriin tarjoamien kokoelmien olevan lääketiedepainotteisia ja enemmän juuri yleislääketieteellisiä tai suurien erikoisalojen lehtiä kuin esimerkiksi psykologian tai hoitotieteen lehtiä. Kommentteissa toistui tiedottamisen tärkeys ja aineiston käyttökoulutuksen tarve sekä elektronisten aineistojen tarve painettujen sijaan, jotta maantieteellisesti hajanaisesti sijoittuvat toimipisteet voisivat kaikki käyttää aineistoja. Myös etäkäyttömahdollisuutta toivottiin, jotta aineistoihin pääsisi kotoa käsin.

Vastaajista 81% koki kirjaston roolin tiedonhankinnan opastamisessa tärkeäksi tai jokseenkin tärkeäksi. Kirjaston henkilökunta oli tehtävässä onnistunut 76% mielestä. Vastanneiden mielestä kirjaston henkilökunnan omat tiedot ja ymmärrys terveystieteiden alasta ja sen sisällöstä eivät olleet niin merkityksellisiä ja tärkeitä asioita kuin tiedonhankinnan opastus. Vastaajista lähes 63% toivoi saavansa henkilökohtaista tiedonhaun koulutusta tai ryhmäkohtaista koulutusta esimerkiksi osastokokouksissa. Kuitenkin 37% oli sitä mieltä, että eivät koe tarvetta tai ole kiinnostuneita tiedonhaun koulutuksesta.



Avoimissa kommenteissa kiiteltiin asiantuntevaa ja avuliasta henkilökuntaa myös tiedonhakuihin liittyvissä asioissa ja tunnustettiin heidän tärkeä roolinsa tiedonhaun ammattilaisina. Vastauksista ilmeni yksilöidympiä koulutustarpeita, kuten esimerkiksi avun tarve hakusanojen valinnassa ja rajausten käytössä. Koulutuksen avulla toivottiin saavan parempaa käsitystä kirjaston palveluiden mahdollisuuksista oman työn tai opiskelun tukena. Vaikka oma työ ei vaatisi kovin syvällistä tutkimustyötä ja monimutkaisia hakulausekkeita, perustiedonhakujen tekeminen koettiin olennaiseksi taidoksi ja todettiin tällaisen osaavan palvelun olemassaolon olevan tärkeä ja merkityksellinen asia.

Kokoelmin ja palveluiden osalta kirjaston sähköiset aineistot ja palvelut (kotisivut, tietokannat, elektroniset lehdet sekä linkit) oli nostettu myös omaksi kyselyn aihepiiriksi. Osiossa tiedusteltiin tärkeyttä sekä kirjaston onnistumista niin elektronisten aineistojen vastaavuudesta tiedontarpeisiin, palveluiden toimivuudesta, löydettävyydestä kuin käyttöohjeiden selkeydestä. Kaikissa kysymyksissä tärkeäksi tai jokseenkin tärkeäksi nämä asiat koki 54,5 - 64,6% vastaajista ja onnistumisprosentti vaihteli 48,1- 60,1% välillä.

Keskeisintä tietoa tässä osiossa antoivat vastaukset käytetyistä tiedonlähteistä ja niiden keskinäinen sijoittuminen tärkeysasteella. Sairaanhoitopiirin tieteellisen kirjaston lehtiportaalia käytti vain 29% vastanneista. Terveysporttia sen sijaan käytti yli 89% vastaajista. Google ja vastaavat hakukoneet olivat myös suosittuja ja 88% vastanneista käytti niitä apuna tiedonhaussa. Organisaatioiden ja järjestöjen kotisivut oli käytössä 47% ja 31% vastaajista käytti suoraan lehtien kotisivuja. PubMedin kautta tietoa haki 33% vastanneista, kirjaston kokoelmatietokantaa vajaa 20% ja Nelli-portaalia käytti 16% vastaajista. Kirjaston koneella käytettävissä olevaa UpToDate-tietokantaa käytti vain 6% vastanneista. Saman verran ilmoitti käyttävänsä muita tiedonlähteitä kuten Medic-tietokantaa, Terkon tarjoamia palveluita sekä myös perinteisiä painettuja lehtiä ja kirjoja. Kyselyssä pyydettiin kertomaan mitä tietolähdettä vastaajat käyttävät eniten. Terveysportti (41,8%) sekä Google tai vastaava hakukone (34,7%) olivat selvästi suosituimmat. Muut jäivät alle 8% kannatukselle ja vain 2,2% ilmoitti käyttävänsä kirjaston lehtiportaalia eniten.

Vastaajien avoimissa kommenteissa ja kehitysehdotuksissa painottui jälleen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän tarve sekä koulutus ja perehdytys tiedonlähteisiin. Eräs vastaaja toivoi jopa opastuksen ja perehdytyksen jälkeen voivansa opastaa myös muita oman osastonsa nykyisiä ja uusia työntekijöitä tiedonlähteiden käytössä. Paremmalla tiedottamisella ja lyhyilläkin tietoiskuilta saisi jo pienellä vaivalla parannusta aikaan ja olemassa olevat mahdollisuudet ja sairaanhoito-

piirin tarjoamat tiedonlähteet tulisivat paremmin ja kustannustehokkaammin henkilökunnan käytettäväksi.

Asiakastyytyväisyyskyselyn viimeisessä osiossa käsiteltiin tieteellisen kirjaston antamaa asiakaspalvelua luotettavuuden, nopeuden, ystävällisyyden ja palvelualttiuden, asiantuntevuuden, avuliaisuuden ja ohjeistuksen sekä tehokkuuden näkökulmista. Myös kirjaston tarjoamaa kaukopalvelua arvioitiin tässä yhteydessä tehokkuuden osalta.

Kirjaston henkilökunnan ystävällisyys ja palvelualttius koettiin tärkeimmäksi asiaksi tässä osiossa. Noin 70% vastanneista mainitsi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että henkilökunnan ystävällisyys ja palvelualttius ovat heille tärkeitä asioita. Kaksi kolmesta vastaajasta oli myöskin sitä mieltä, että tieteellinen kirjasto on tässä onnistunut. Yhtä monta vastaajaa piti tärkeänä, että henkilökunnalta saa tarvittavan avun ja ohjeet. Täysin samaa mieltä kirjaston onnistumisesta tässä oli lähes 62% vastaajista.

Kyselyyn vastanneista 61,6% koki kirjaston palveluiden luotettavuuden (lupaukset pidetään ja toiminta on johdonmukaista) tärkeäksi ja kirjasto on tässä onnistunut lähes yhtä monen mielestä (59,3%). Henkilökunnan asiantuntevuus oli tärkeää 63% mielestä ja nopeuden koko tärkeäksi lähes 61% kyselyyn vastanneista. Kirjaston tarjoama palvelu oli onnistunut asiantuntevuuden osalta 58% vastaajan mielestä ja nopeuden osalta 57% mielestä.

Palvelujen tehokkuuden osalta tarkasteltiin erikseen kirjaston tietopalvelun toimintaa sekä kaukopalvelun toimintaa kysymällä, toimittaako kirjaston kaukopalvelu tarvittavan aineiston tehokkaasti asiakkailleen. Tietopalvelun tehokas toiminta oli vain joka toisen mielestä tärkeä asia ja kirjasto oli tässä onnistunut 44% mielestä. Vastaajien mielestä kaukopalvelun toimiminen tehokkaasti koettiin 51% näkökulmasta tärkeäksi, joten vastaajien mukaan kaukopalvelun toimivuus oli jonkin verran tietopalvelun toimivuutta parempi. Kirjaston kaukopalvelu oli onnistunut hienomman paremmin ja lähes 47% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että kaukopalvelu toimittaa aineiston tehokkaasti. Molemmissa kysymyksissä sekä tärkeyden että onnistumisen osalta oli selvästi muita tämän osion kohtia enemmän ”en osaa sanoa” –vastauksia. Noin kolmannes vastaajista jätti arvioimatta nämä kohdat, joten esimerkiksi kaukopalvelua ei välttämättä ole tarvittu tai käytetty.

Kirjaston palvelut saivat avoimissa kommenteissa paljon kiitosta ja niihin oltiin erittäin tyytyväisiä. Kirjasto mainittiin muun muassa talon parhaaksi palveluyksiköksi ja kirjaston henkilökunnalle toivottiin hyvän työntekijän lisää. Palvelu oli monen mielestä loistavaa, nopeaa sekä erinomaista, työntekijät taas olivat vastaajien mielestä osaavia ja ystävällisiä. Myös kaukopalvelun todettiin olevan nopeaa ja jopa enemmän kuin loistavaa. Uusimiskäytännöt olivat vastaajien mieleen ja osaltaan vaikuttamassa kaukopalvelun tehokkuuteen. Vain säännöllistä tiedottamista ja yhteydenpitoa eri sairaanhoitopiirin toimipisteisiin toivottiin lisää.

## 6 PÄÄTELMÄT

Tieteellisen kirjaston strateginen suunnittelu tulee olemaan vaativa ja pitkäkestoinen prosessi. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu strategista suunnittelua kirjastonhoitajan ja hänen lähiesimiehensä näkökulmista sekä selvitetty asiakastytyväisyyskyselyn avulla kehysorganisaation henkilökunnan näkemyksiä kirjaston palveluista sekä kehittämisideoita kirjaston strategisen suunnittelun tueksi. Tutkielmassa esiteltiin aluksi strategian ja strategisen suunnittelun peruskäsitteitä sekä tutkittava organisaatio ja sen kohteena oleva tieteellinen kirjasto. Tämän jälkeen käytiin läpi tutkimusasetelma ja keskeiset tutkimustulokset.

Jokainen strateginen suunnitelma on erilainen, koska se pohjautuu suunnitelman tehneen organisaation tarpeisiin (Niinikangas & Niinikangas 1992, 27). Näin ollen esimerkiksi muissa sairaalakirjastoissa tehdyistä strategioista voisi ottaa lähinnä mallia ja vinkkejä tieteellisen kirjaston strategiaan. Olennaista strategisessa suunnittelussa ja sen kirjallisessa esityksessä on ottaa huomioon, ettei siitä tule liian yleismaailmallinen.

Strategiatyöskentelyllä tähdätään aktiiviseen muutoksen hallintaan. Motivaatio kehittämistyöhön täytyy löytyä kirjastosta itsestään. Muutoksia on mahdoton viedä läpi ilman johdon tukea ja yhteistyötä henkilökunnan kanssa. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 41) Henkilökunnan sitoutuminen ja positiivinen asenne strategiatyöhön on siis tärkeää ja tuleva strategia tullaan tekemään yhteistyössä ylemmän johdon kanssa koko organisaation strategia ja toiminta-ajatus taustalla vaikuttaen.

Kirjastojen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Taloudelliset resurssit pienenevät ja kuitenkin kirjastojen ylläpito ja toiminta kallistuu jatkuvasti. Tietotekniikan kehittyminen vaatii uusine julkaisumuotoineen huomattavaa panostusta. Myös käyttäjien odotukset kasvavat. Yrity maailmasta tuttu strateginen suunnittelu on hyvä keino kirjaston vähenevien voimavarojen jakamiseen. Kun kirjaston strateginen suunnitelma on yhdensuuntainen kehysorganisaation päämäärien ja toiminta-ajatuksen kanssa, kirjasto pystyy sillä osoittamaan olemassaolonsa oikeutuksen kehysorganisaatiolle. (Niinikangas & Niinikangas 1992, 48-9)

Tutkimuksessa lähestyin strategista suunnittelua kirjastomaailmassa pyrkimällä selvittämään sen merkityksen Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteelliselle kirjastolle. Lähtökohtanani oli selvittää, mitä strategisella suunnittelulla ymmärretään sairaanhoitopiirin kirjastossa. Ylätason kautta lä-

hesityn strategisen suunnittelun roolia henkilöstön kautta, jossa kohdehenkilöikseni valikoitui kirjaston työntekijä sekä lähiesimies. Selvitin miten henkilöt näkivät strategisen suunnittelun roolin ja samalla määrittelevät kirjaston toiminta-ajatuksen sekä vision. Tieteellisen kirjaston toiminnan kannalta selvitin millaisia sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia tunnistettiin strategisessa suunnittelussa. Merkittävää kirjaston toiminnan kannalta oli myös selvittää, millaista strategista suunnittelua palvelevaa palautetta saatiin asiakkailta, jotka esittivät näkemyksiä kirjaston toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää mitä strategisella suunnittelulla ymmärretään Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellisessä kirjastossa. Tutkimus osoitti, että strategisen suunnittelun tulee olla linjassa kehysorganisaation strategian kanssa ja kirjaston strategiaa tulee suunnitella sairaanhoitopiirin arvot lähtökohtana. Suunnittelu lähtee kirjaston sisältä ja sen henkilökunnalla on strategiatyössä merkittävä rooli. Ilman kehysorganisaation ylimmän johdon tukea ja mukanaoloa suunnittelutyötä ei kuitenkaan voida tehdä. Olennaista strategiassa on toimintalinjojen määrittäminen ja on tärkeää tehdä pitkän aikavälin suunnitelma eikä vain suunnitella vuodeksi kerrallaan. Tämä helpottaisi myös isompien hankintojen ja kehitysprojektien läpivientiä. Lähiesimies painotti strategisen suunnittelun hyötynä parempaa tulevaisuuden suunnittelua ja visiota siitä, millaiseksi tämä suunnitelma voi muodostua. Tutkimuksessa todettiin myös, että tuleva organisaatiomuutos ja kirjaston uusi paikka organisaatioissa tulee ottaa jo strategisessa suunnittelussa huomioon.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös miten kirjaston työntekijä ja lähiesimies näkevät strategisen suunnittelun roolin. Tutkimuksen mukaan strateginen suunnittelu antaa päivittäiselle työlle merkitystä ja suunnan toimien näin yhdessä toiminta-ajatuksen ja vision kanssa pohjana kaikelle kirjastossa tehtävälle työlle. Strategia tulee kiinnittää tiiviisti jokapäiväiseen työhän. Vaikka sitä ei aktiivisesti joka päivä mietitäkään, se toimii taustalla ja mahdollistaa dynaamisen, määrätietoisen ja tiettyyn tavoitteeseen pyrkivän toiminnan.

Yhtenä tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millä tavoin kirjaston työntekijä ja lähiesimies määrittelevät kirjaston toiminta-ajatuksen ja vision. Tutkimus osoitti, että kirjaston toiminta-ajatuksen tulee pohjautua koko organisaation arvoihin ja toiminta-ajatukseen. Kirjaston palvelut tukevat henkilökuntaa näiden arvojen toteuttamisessa sekä jokapäiväisessä työssä että kehittämis- ja tutkimustoiminnoissa. Kirjaston toiminta-ajatus ei tästä johtuen voi sisällöltään poiketa merkittävästi sairaanhoitopiirin arvomaailmasta ja toimintamalleista. Kirjaston visioksi nähtiin

laadukkaan ja ajantasaisen sähköisen aineiston saatavuuden ajasta ja paikasta riippumatta koko sairaanhoitopiiriin henkilökunnalle. Myös yhteistyö muiden alueen kirjastojen kanssa nähtiin tärkeäksi osaksi kirjaston toimintaa tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää millaisia kirjaston sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia tunnistettiin strategisessa suunnittelussa. Kirjaston vahvuuksiksi nähtiin hyvä sijainti ja ammattitaitoinen henkilökunta, joka tarjoaa henkilökohtaista ja laadukasta palvelua henkilökunnalle. Kirjastonhoitaja korosti lisäksi kehysorganisaation ja alan tuntemusta sekä kirjaston tilojen käyttömahdollisuutta 24 tuntia vuorokaudessa. Merkittävimpinä heikkouksina tutkimuksessa todettiin sekä henkilöressurssien että määrärahojen niukkuuden. Lähiesimiehen haastattelussa tuli ilmi myös huoli henkilökunnan epätasa-arvoisesta asemasta organisaation hajanaisuuden vuoksi. Kirjastonhoitaja tunnisti heikkoudeksi tiedottamisen vähyyden sekä käytössä olevien tiedotuskanavien jäykkyyden.

Kirjaston kehittämisellä tutkimuksessa tunnistettiin monia mahdollisuuksia, kuten uutena asiakasryhmänä tulleiden lääketieteen opiskelijoiden tuomat mahdolliset lisäresurssit sekä erilaiset henkilökunnalle suunnatut tiedonhankinnan koulutustilaisuudet ja sähköisten aineistojen käyttökoulutuksen. Kirjastonhoitaja näki keskeisenä mahdollisuutena myös verkostoitumisen esimerkiksi keskussairaalakirjastojen Helli-konsortion jäsenenä sekä alueellisen verkostoitumisen niin muiden kirjastojen kuin Satakunnan terveyskeskustenkin kanssa. Uhkina tutkimuksessa nousi esiin puutteellisen mikrotuen lisäksi sähköisiin aineistoihin liittyvät asiat, kuten usein monimutkainen hinnoittelu, lisenssisopimusten vaikeaselkoisuus ja arkistojen pitkäaikaiskäyttöön liittyvät epävarmuudet. Lähiesimies toi esiin myös huolen hoitohenkilökunnan kokemasta pelosta sähköisiä aineistoja kohtaan.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia lisäksi siihen millaisia strategista suunnittelua palvelevaa palautetta saatiin asiakkailta, jotka esittävät näkemyksiä kirjaston toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksessa olennaisin kirjaston kehittämistä koskeva palaute oli sähköisten aineistojen merkitys sekä asiakkaiden erilaiset koulutustarpeet aina kirjaston palveluihin liittyvästä koulutuksesta aineistojen käyttökoulutukseen ja eritasoisiin tiedonhankinnan koulutustilaisuuksiin niin ryhmissä kuin henkilötasolla. Tärkeä huomio asiakastytyväisyyskyselyn tuloksissa oli myös tiedottamisen tarve kirjaston palveluista sekä kenelle kirjaston palvelut ovat tarkoitettu. Tutkimusajankohtana vielä moni asiakas, varsinkin hoitohenkilökunnan puolelta, oli epätietoinen saiko hän käyttää

kirjaston palveluita. Kirjaston toimintaa kehittäessä tulee ottaa huomioon lisäksi sähköisten aineistojen etäkäyttömahdollisuuden järjestämiseen.

Kirjaston strategian ja toiminta-ajatuksen yhtenä lähtökohtana on luonnollisesti keitä se palvelee. Tutkimuksen kohdekirjastossa on määritetty varsin selvästi kenelle sen palvelut on suunnattu. Tietyn asiakasryhmän suhteen ei ole siis tarvinnut strategiatyön kannalta tehdä rajausta, koska kirjaston tieteellinen erityisluonne sairaalakirjastona määrittelee sitä käyttävän asiakkaan varsin selkeästi.

Kuitenkin uutena asiakasryhmänä mukaan on tullut henkilökunnan lisäksi lääketieteen opiskelijat. Heillä on lähtökohtaisesti eri tarpeet kuin henkilökunnalla. Peruspalvelujen osalta he käyttävät oman yliopistonsa kirjastoa eivätkä esimerkiksi sairaalakirjaston aineistot ole heille merkityksellisiä. He tarvitsevat kirjaston koneita käyttäessään oman kirjastonsa aineistoja etäyhteyksin. Tämä tulee ottaa huomioon niin kirjaston tilojen kuin laitehankintojenkin suunnittelussa ja tietoteknisten ratkaisujen kuten tietoturvan sekä sairaalaan sisäisen ja ulkoisen verkon suhteen.

Kirjaston strategian muodostamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää selvittää sen oman perustehtävän ja tulevaisuuden vision suhde asiakkaiden tarpeisiin nähden. Kirjastonhoitajan ja lähiesimiehen haastattelujen lisäksi myös asiakastyytyväisyyskysely antoi hyvän lisän strategiatyön pohjalle, jotta tiedetään mihin strategisessa suunnittelussa kannattaa keskittyä asiakkaidenkin näkökulmasta.

Kirjastossa on strategisen suunnittelun kannalta noussut hyvin pohdintaan resurssien kohdentaminen tulevaisuuden tarpeiden mukaan, samalla huomioiden konkreettiset toteuttamismahdollisuudet. Lisäksi asiakkailta saadun palautteen mukaan sähköisten aineistojen ja paremman saavutettavuuden merkitys tulevaisuudessa on entistä selkeämpi. Selvittämällä muun muassa mitä aineistoja asiakkaat toivovat hankittavaksi, keskitetään kirjaston pienet resurssit niin määrärahoissa kuin henkilöstössä oikeisiin asioihin.

Osa asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista täydentää haastattelutuloksia antaen vastauksia luvussa 3.2 esitettyihin Niinikankaan ja Niinikankaan kysymyksiin, joita voidaan käyttää kirjastomaailmassa strategian muotoilussa hyväksi. Kirjaston toimintaedellytyksiä tarkasteltaessa voidaan samalla perehtyä asiakkaiden tarpeisiin suhteuttamalla oman strategian muotoilu olemassa olevaan kysyntään. Kirjastolla on halu kehittyä ja toimia resurssien antamisessa rajoissa asiakkaiden

tarpeiden viitoittamalla tiellä. Kirjaston toimintaedellytykset ovat vahvasti sidonnaisia sen käyttäjiin ja mitä palveluita se voi heille tarjota.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksien mukaan sairaanhoitopiirin henkilökunnan kokemat kehittämistarpeet ja tutkimuksen haastatteluosuudessa ilmenneet kirjastonhoitajan ja hänen lähesimiehen tunnistamat kehittämistarpeet ovat hyvin yhteneväisiä. Yleisinä ongelmina nähtiin tiedottaminen, resurssit sekä, organisaation hajanaisuus niin palvelujen tuottamisen kuin saamisen kannalta. Keskeinen ratkaistava asia on miten tarvittava tieto saadaan asiakkaiden käyttöön mahdollisimman helposti ja käyttökelpoisessa muodossa. Aineiston käytön ja tiedonhankinnan koulutustilaisuudet ovat tärkeitä niin asiakkaiden kuin haastateltavienkin mielestä. Koulutuksen avulla kirjaston aineistot ja palvelut saavutetaan paremmin, aineistojen käyttöaste paranee, tieto palveluista leviää ja rajalliset resurssit voidaan hyödyntää paremmin.

Haastatteluissa ja asiakastyytyväisyyskyselyssä ilmeni, että tiedottamista tarvitaan niin kirjaston fyysisestä sijainnista ja ylipäänsä olemassaolosta lähtien. Tarvitaan myös tietoa siitä, kenelle palvelut on tarkoitettu kuin mitä palveluja kirjaston tarjoaa ja miten kirjastoa voi hyödyntää työssä, tutkimuksessa ja opiskelussa. Sähköisiin aineistoihin keskittyminen ja niiden merkitys tuli ilmi niin kyselyvastauksissa kuin haastatteluissakin. Hajanaisessa organisaatioissa sähköiset aineistot ovat merkittävässä roolissa ja myös etäkäyttö tulisi olla mahdollista.

Eroavuus asiakastyytyväisyyskyselyn ja haastatteluiden osalta oli lähinnä siinä miten samat kehittämistarpeet näyttäytyvät kirjaston henkilökunnalle ja toisaalta koko sairaanhoitopiirin henkilökunnalle: mistä näkökulmasta ongelmia katsotaan. Kirjaston henkilökunnalle suurin osa asioista näyttäytyy moninaisempina kuin sen asiakkaille. Tämä johtuu muun muassa eri sidosryhmistä ja kirjaston saamista resursseista. Esimerkiksi ainoastaan sähköisiin aineistoihin keskittyminen aiheuttaa ongelmia muun muassa etäkäytön järjestämisessä, aineistojen saatavuuden takaamisessa 24 tuntia vuorokaudessa ja aineiston pysyvyydessä. Jos asiakkaalla on ongelma sähköisen aineiston saatavuuden kanssa, ongelmana nähdään usein kirjaston toimimattomuutena. Kirjaston näkökulmasta ongelma taas voi olla usein mahdotonta ratkaista kirjastosta käsin ja palvelun toimivuuteen vaikuttaa niin sairaanhoitopiirin oma mikrotuki, sähköisten aineistojen välittäjät ja niitä tarjoavat kustantajat sekä näiden kaikkien toimivuus.

Toinen hyvä esimerkki eroavista näkökulmista samaan kehittämistarpeeseen voidaan nähdä tiedottamisessa. Kun kirjastonhoitajan haastattelussa kävi ilmi tiedottamistarpeet liittyen lähinnä



miten tietoa haetaan ja mitä aineistoja on saatavilla, kirjaston asiakkaat asiakkaiden suhteen pääasia olisi tietää miten he voivat hyödyntää kirjaston palveluja ja miksi he yleensäkin käyttäisivät kirjaston palveluja.

Tutkimusta tehdessä ja tuloksia analysoidessa heräsi erilaisia ja eritasoisia lisäkysymyksiä useammalle jatkotutkimusaiheelle sekä Satakunnan sairaanhoitopiirissä että muissa ei-yliopistollisissa sairaalakirjastoissa. Asiakastyytyväisyyskyselystä ja strategiatyön alkamisesta on jo kulunut sen verran aikaa ja kehitystyötä on tehty muun muassa päivittämällä aineistoja, keskittymällä lehtitilauksissa sähköisiin versioihin sekä paremmalla seurannalla niin tilastojen kuin resurssien käytön suhteen. Olisi kiinnostavaa selvittää, onko nyt onnistuttu vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin, ja miten asiakastyytyväisyys, aineistojen ja palveluiden saavutettavuus ja tunnettuus on muuttunut vuoden 2008 jälkeen. Olisi kiinnostavaa myös tietää, miten eri aineistojen käyttöaste on muuttunut viime vuosien aikana.

Lisäksi olisi antoisaa tehdä vertailevaa tutkimusta ei-yliopistollisiin sairaanhoitopiireihin. Voittaisiin myös selvittää, onko muissa sairaalakirjastoissa tehty strategiatyötä ja mahdollisesti miten siinä prosessissa on onnistuttu, mitä heidän strategiatyöstä voisi oppia ja löytyykö tälle erikoiskirjastoryhmälle tyypillisiä ongelmakohtia, jotka esiintyvät useammassa organisaatioissa. Mielienkiintoista olisi myös tietää onko muissa vastaavissa organisaatioissa koettu olevan jotain haittaa siitä, että strategista suunnittelua ei ole tehty eikä esimerkiksi toiminta-ajatusta tai visiota ole määritelty ja vaikuttaako tämä jokapäiväiseen työhön.

Jatkotutkimuksen kannalta selkein kohde olisi myös strategian luomisen ja käyttöönoton tarkastelu vastaavassa tilanteessa kuin tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen toteuttamisen ja lopputuloksen kannalta hedelmällisintä olisi tarkastella lähtökohtaisesti kirjasto-organisaatiota, jossa strategiaa ei ole systemaattisesti suunniteltu, kuten oli tämän tutkimuksenkin lähtökohta. Tärkeintä tutkimuksen annin ja toteutettavuuden kannalta olisi seurata strategiaprosessia aina sen suunnittelutyöstä lähtien jatkuen käytännön toteutukseen asti.

Puhuttaessa yleisemmällä tasolla kirjastoihin liittyvästä tutkimuksesta, on useimmiten keskitytty lähinnä akateemisiin ja yleisiin kirjastoihin eikä erikoiskirjastoihin ole tehty kattavasti tutkimusta. Strategiaa ei ole tutkittu ja Kankaan (2006) pro gradu – tutkielma onkin yksi harvoista tutkimuksista tästä aiheesta. Sairaalat ja sairaalakirjastot ovat olleet tutkimuskohteena viime vuosina muutamassa opinnäytetyössä. Ulanen (2014) on tutkinut kirjastojärjestelmän vaihtamista ja Vuo-

to (2011) potilaskirjaston toiminnan kehittämistä. Yleisten ja akateemisten kirjastojen sekä varmasti myös erikoiskirjaston kohdalla strategiaan liittyvälle tutkimukselle olisi selvästikin tarvetta ja strategiaproessin läpikotainen tutkiminen olisi hyödyllistä esimerkiksi erikoiskirjastojen tulevaisuuden toiminnan kannalta.

Satakunnan sairaanhoitopiirin tieteellisen kirjaston, kuten muidenkin erikoiskirjastojen, on kyettävä sopeutumaan niin alan kuin organisaation nopeastikin tapahtuviin muutoksiin ja vastattava samalla entistä paremmin asiakkaiden moninaisiin tarpeisiin. Kirjaston asema ei ole nykyisellään mitenkään turvattu, joten sen on omalla toiminnallaan ja muuntautumiskyvyllä osoitettava oma panoksensa sairaanhoitopiirin kokonaisuuteen nähden. Tähän strateginen suunnittelu antaa hyvän työvälineen.

## LÄHTEET

Bryson, J. 2004. Strategic management for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Fransisco: Jossey Bass.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Johnson Kuntz, J. et al. 2003. Staff-driven strategic planning: learning from the past, embracing the future. Journal of the Medical Library Association 91 (1), 79-83. Saatavana myös sähköisessä muodossa < <http://helios.uta.fi:2302/ehost/pdf?vid=2&hid=113&sid=af0c5971-640d-4ade-8a46-41e6346fdf45%40sessionmgr107>> (käytetty 26.3.2007).

Joyce, P. 2000. Strategic management for the public services. Buckingham: Open University Press.

Kangas, A. 2006. Strategiat kirjastotyössä: Helsingin kaupunginkirjaston työntekijöiden näkemyksiä strategisesta suunnittelusta. Tampere: Tampereen yliopisto, Informaatiotutkimuksen pro gradu –tutkielma

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Mantere, S. et al. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

McNicol, S. 2005. The challenges of strategic planning in academic libraries. New Library World 106 (1218/1219), 496-509. Saatavana myös sähköisessä muodossa <<http://helios.uta.fi:2108/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0721061102.pdf>> (käytetty 26.3.2007).

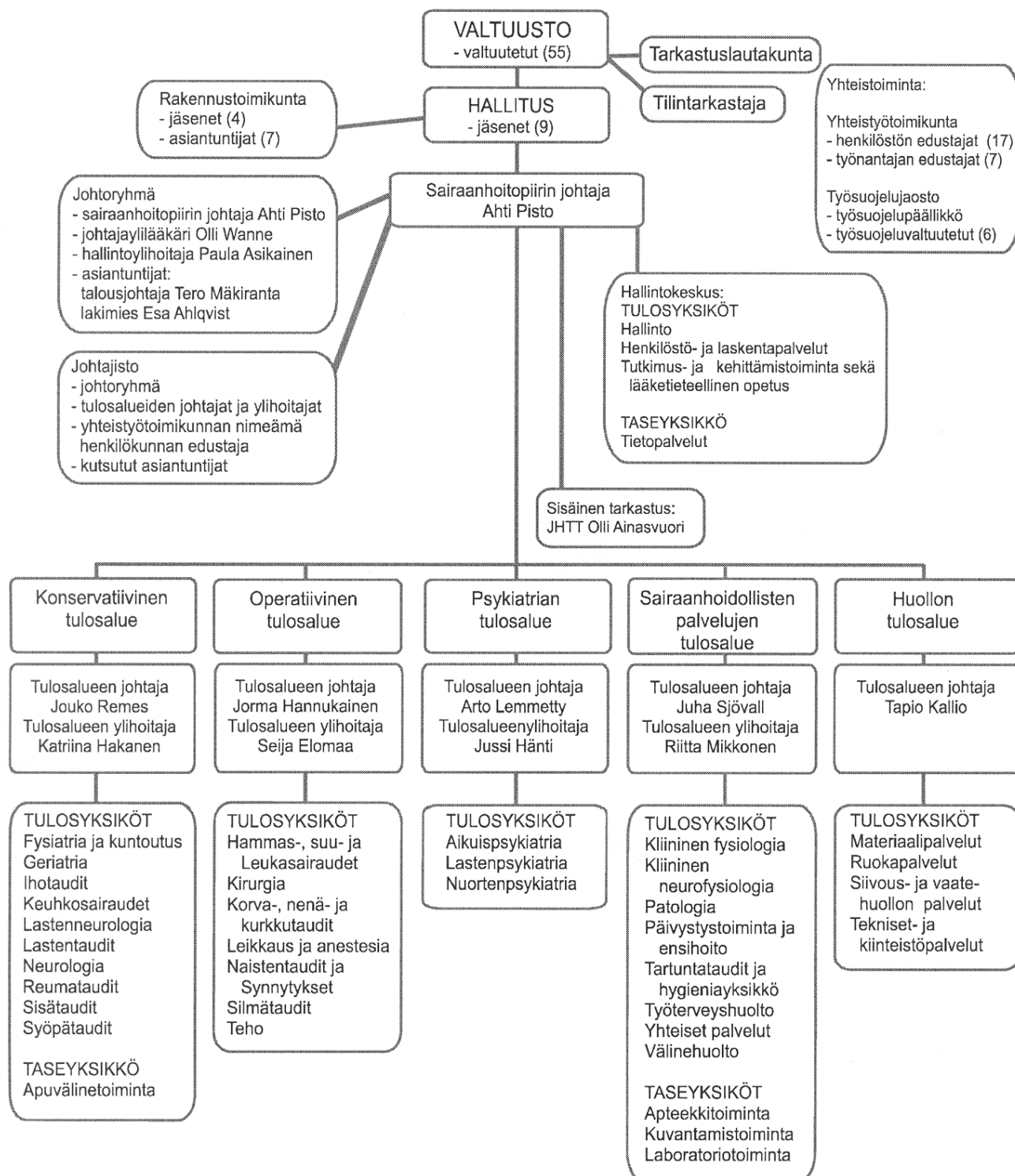
Niinikangas, K. & Niinikangas, L. 1992. Yhteistoiminnalla kirjaston tavoitteista totta: miten suunnitella kirjaston strategia? Teoksessa Vesa Niinikangas (toim.) Kirjastostrategiat: kirjastojen strateginen suunnittelu. Helsinki: Kirjastopalvelu. 16-52.

Schulz, L. 1998. Strategic planning in a university library. *Marketing Library Services* 12 (5).  
Saatavana myös sähköisessä muodossa < <http://www.infoday.com/MLS/jul98/story.htm> > (käytetty 26.3.2007).

Siiivonen, V. 2003. Organisaation sosiaalinen rakenne ja strategian toimeenpano: verkostoanalyttinen tutkimus. *Hallinnon tutkimus* 22 (2), 147-158.

# LIITE 1 SAIRAANHOITOPIIIRIN ORGANISAATIOKAAVIO

## Satakunnan sairaanhoitopiirin organisaatio 1.1.2007



## LIITE 2 HAASTATTELURUNKO KIRJASTONHOITAJA

Miten kuvaisit suhtautumistasi strategiseen suunnitteluun, mikä siinä on sinulle olennaista?  
Onko se sinulle merkittävää, toimintaa innostavaa vai kenties vähemmän merkityksellistä?

Kenelle mielestäsi kuuluu vastuu strategia-asioista? Kenen tulisi olla niistä aidosti kiinnostuneita?

Millaisia asioita mielestä strategiasa voi käsitellä?  
Minkälaisia asioita haluaisi korostettavan tieteellisen kirjaston strategiasa?

Mitä hyötyä strategisesta suunnittelusta voisi tieteellisessä kirjastossa voisi olla? Miksi se olisi hyvä olla?

Onko järkeä käyttää aikaa tällaiseen työhön näin pienessä toimipisteessä?

Mikä on toiminta-ajatuksen, vision ja strategian merkitys kirjastotyön jäsentäjänä? Ovatko ne oleellisia, vai tuntuuko aiheesta puhuminen turhauttavalta?

Millaisena näkisit toiminta-ajatuksen, vision ja strategian oman työsi kannalta, liittyvätkö ne päivittäiseen työhösi?

Onko näiden suunnitelmien luonne mielestäsi enemmänkin omaa työskentelyä taustoittava vai konkreettisesti päivittäisiin toimiin liittyvää? Onko toiminta-ajatuksella, visiolla ja strategialla merkitystä työsi kannalta, näetkö niiden suuntaavan työskentelyäsi?

Millaisena näkisit halukkuutesi vaikuttaa suunnitelmiin tieteellisessä kirjastossa?

Kannustetaanko sinua tuomaan esiin ajatuksiasi ja ideoitasi, kertomaan esimerkiksi siitä, kuinka toimintaa voisi kehittää tai tehdä asioita toisin?

Ovatko vaikutusmahdollisuudet, kuten omien näkemysten esille tuominen mielestäsi toimivia, vai olisiko tässä parannettavaa?

Otetaanko henkilöstön näkemys mielestäsi riittävästi huomioon kirjaston toimintaa kehitettäessä?

Millaisena näet nykyiset mahdollisuudet vaikuttaa, esim. tuomaan mielipiteesi esille, omaa toimipistettä koskeviin asioihin?

Millaisia haittoja tai mahdollisia uhkia voi liittyä siihen, ettei strategia-asioihin perehdy tai osallistu niihin? Pitäisikö strategian toteutumista seurata jotenkin, miten?

Millaisena koet henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen ja niiden toteutumisen seuraamisen (yhdessä esimiehesi kanssa, ns. kehityskeskustelut)?

Koetko saavasi riittävästi palautetta työstäsi (esimieheltäsi, kollegoiltasi)?

Millainen merkitys palautteen saamisella sinulle on?

Millaisena näet oman kirjastotyösi jatkossa, millaisena toivoisit sen olevan tulevina vuosina? Mihin suuntaan toivoisit sen kehittyvän?

## LIITE 3 HAASTATTELURUNKO ESIMIES

Miten kuvaisit suhtautumistasi strategiseen suunnitteluun, mikä siinä on sinulle olennaista?

Onko strateginen suunnittelu sinun mielestä merkittävää, toimintaa innostavaa vai kenties vähemmän merkityksellistä?

Kenelle mielestäsi kuuluu vastuu strategia-asioista? Kenen tulisi olla niistä aidosti kiinnostuneita?

Millaisia asioita mielestä strategiasa voi käsitellä?

Minkälaisia asioita haluaisi korostettavan tieteellisen kirjaston strategiasa?

Mitä hyötyä strategisesta suunnittelusta tieteellisessä kirjastossa voisi olla? Miksi se olisi hyvä olla?

Onko järkeä käyttää aikaa tällaiseen työhön näin pienessä toimipisteessä?

Mikä on toiminta-ajatuksen, vision ja strategian merkitys työn jäsentäjänä? Ovatko ne oleellisia, vai tuntuuko aiheesta puhuminen turhautavalta?

Millaisena näkisit toiminta-ajatuksen, vision ja strategian kirjaston henkilökunnan työn kannalta, liittyykö ne jokapäiväiseen työhön?

Onko näiden suunnitelmien luonne mielestäsi enemmänkin omaa työskentelyä taustoittava vai konkreettisemmin päivittäisiin toimiin liittyvää? Onko toiminta-ajatuksella, visiolla ja strategialla merkitystä työn kannalta?

Millaisena näkisit halukkuutesi vaikuttaa suunnitelmiin tieteellisessä kirjastossa?

Onko kirjaston henkilökunnalla mielestäsi mahdollisuus tuoda omia ideoita ja ajatuksia esille, onko kanavia tällaiseen riittävästi?

Otetaanko henkilöstön näkemys mielestäsi riittävästi huomioon kirjaston toimintaa kehitettäessä?

Kuinka velvoittavana koet strategian omaksumisen ja sisäistämisen omalta kannaltasi?

Millaisia haittoja tai mahdollisia uhkia voi liittyä siihen, ettei strategia-asioihin perehdy tai osallistu niihin? Pitäisikö strategian toteutumista seurata?

Millaisena näet kirjaston roolin jatkossa, millaisena toivoisit sen olevan tulevina vuosina? Mihin suuntaan toivoisit sen kehittyvän?

## LIITE 4 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYN LOMAKE

### AUTA PARANTAMAAN TIETEELLISEN KIRJASTON LAATUA!

Tieteellisen kirjaston tuottamien palveluiden saatavuuden ja laadun kehittämiseksi kartoitamme asiakaskyselyn avulla käsityksiä ja kokemuksia, joita asiakkailla on nykyisistä palveluistamme. Tavoitteenamme on saada palvelumme vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia.

#### TAUSTATIEDOT

##### Ikä

- ☐ alle 20
- ☐ 20-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50-59
- ☐ yli 60

##### Sukupuoli

- ☐ nainen
- ☐ mies

##### Tulosalue

- ☐ hallintokeskus
- ☐ konservatiivinen tulosalue
- ☐ operatiivinen tulosalue
- ☐ sairaanhoidollisten palveluiden tulosalue
- ☐ psykiatrinen tulosalue
- ☐ huollon tulosalue

##### Ammattiryhmä

- ☐ lääkäri
- ☐ eri asteinen hoitaja tai vastaava
- ☐ lääketieteen opiskelija
- ☐ muu henkilöstö

##### Koulutus

- ☐ ammatillinen/toinen aste
- ☐ alempi korkeakoulu
- ☐ ylempi korkeakoulu
- ☐ jatkotutkinto (amk)
- ☐ lisensiaatti
- ☐ tohtori

Teen tällä hetkellä tai olen tehnyt viimeisen vuoden aikana (voit tarvittaessa merkitä usean vaihtoehdon)

- ☐ tutkimustyötä
- ☐ työhön liittyviä opintoja
- ☐ muita opintoja
- ☐ en tee tai ole tehnyt viimeisen vuoden aikana tutkimustyötä tai opintoja

##### Työ- tai opiskelupaikkakunta

- ☐ Pori
- ☐ Rauma
- ☐ Harjavalta
- ☐ muu

Jos valitsit edellisessä kysymyksessä ”muu”, kerro paikkakunta \_\_\_\_\_

##### Olen käynyt

- ☐ tieteellisen kirjaston uusissa tiloissa (SK N0)
- ☐ entisissä toimitiloissa (SK B1)
- ☐ en ole käynyt kummassakaan



Käyn tieteellisessä kirjastossa

- ☐ lähes päivittäin
- ☐ viikottain
- ☐ kerran kuukaudessa
- ☐ muutaman kerran vuodessa
- ☐ kerran vuodessa tai harvemmin
- ☐ en lainkaan

Olen yhteydessä tieteelliseen kirjastoon (esim. sähköposti, puhelin, kirje)

- ☐ lähes päivittäin
- ☐ viikottain
- ☐ kerran kuukaudessa
- ☐ muutaman kerran vuodessa
- ☐ kerran vuodessa tai harvemmin
- ☐ en lainkaan

Käytän kirjaston sähköisiä palveluja (kirjaston www-sivut, elektroniset lehdet)

- ☐ lähes päivittäin
- ☐ viikottain
- ☐ kerran kuukaudessa
- ☐ muutaman kerran vuodessa
- ☐ kerran vuodessa tai harvemmin
- ☐ en lainkaan

Käytän kirjaston palveluita (voi valita useamman vaihtoehdon)

- ☐ sihteerin tai sisäisen postin välityksellä
- ☐ sähköpostilla
- ☐ puhelimella
- ☐ verkon välityksellä
- ☐ käymällä kirjastossa
- ☐ en ole käyttänyt lainkaan

Käytän kirjaston palveluita eniten

- ☐ sihteerin tai sisäisen postin välityksellä
- ☐ sähköpostilla
- ☐ puhelimella
- ☐ verkon välityksellä
- ☐ käymällä kirjastossa
- ☐ muu

Jos valitsit edellisessä kysymyksessä ”muu”, kerro miten \_\_\_\_\_

Mihin tarkoitukseen käytät kirjastoa (voit valita useamman vaihtoehdon)

- ☐ työhön liittyvissä tiedontarpeissa
- ☐ opiskelussa
- ☐ tutkimustyössä
- ☐ internet-palveluissa (esim. kotisähköposti)
- ☐ muu

Jos valitsit edellisessä kysymyksessä ”muu”, kerro käyttötarkoitus \_\_\_\_\_

Mihin tarkoitukseen käytät kirjaston palveluita eniten

- ☐ työhön liittyvissä tiedontarpeissa
- ☐ opiskelussa
- ☐ tutkimustyössä
- ☐ internet-palveluissa (esim. kotisähköposti)
- ☐ muu

Jos valitsit edellisessä kysymyksessä ”muu”, kerro mihin tarkoitukseen \_\_\_\_\_

## ARVIOINTI

Seuraavissa osioissa esitetään väitteitä kirjaston palveluista. Arvioi palvelujen ominaisuuksia asteikolla ”Olen täysin samaa mieltä”, ”Olen jokseenkin samaa mieltä”, ”Olen jokseenkin eri mieltä” ja ”Olen täysin eri mieltä”. Jos sinulla ei ole näkemystä jostakin arvioitavasta asiasta tai et halua kertoa kantaasi, valitse ”En osaa sanoa”. Kunkin osion lopussa olevaan vastauslaatikkoon voit kirjoittaa kommentteja ja kehittämisehdotuksia.

*Tärkeys:* Arvioi kysyttävän ominaisuuden tärkeyttä sinulle.

Onnistuminen: Arvioi kysyttävän ominaisuuden tärkeyttä tai onnistuneisuutta.

### KIRJASTO OPPIMISYMPÄRISTÖNÄ

#### Kirjasto on luonteva osa työtäni/tutkimustani/opiskeluani

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Kirjasto mahdollistaa tiedon omatoimisen hankinnan

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Kirjasto on asioimisympäristönä selkeä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Kirjaston tilat vastaavat työskentelytarpeitani

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Kirjasto tiedottaa palveluistaan ja aineistoistaan riittävästi

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Tietokoneita on riittävästi

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Tietokoneilla on käytössä tarvittavat ohjelmistot ja lisälaitteet

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentteja ja kehittämis ehdotuksia

---

---

### AINEISTOT

#### Tieteellisen kirjaston painetut aineistot vastaavat oman alani tiedontarpeita

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Sairaanhoitopiiriin hankitut elektroniset aineistot (esim. Terveystietä, UpToDate, e-lehdet) vastaavat oman alani tiedontarpeita

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Kirjaston kokoelmat (painetut kirjat ja lehdet) ovat ajantasaiset

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Sairaanhoitopiiriin tilatut painetut lehdet (sisältää sekä kirjastossa olevat että yksiköihin tulevat) ovat oman alani kannalta riittäviä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Sairaanhoitopiiriin elektroniset lehtikokoelmat ovat oman alani kannalta riittäviä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Kommentteja ja kehittämisohjeita kirjaston aineistoihin*

---

### NEUVONTA JA TIEDONHANKINNAN OHJAUS

#### Kirjaston henkilökunta osaa opastaa tiedonhankinnassa tarpeiden mukaisesti

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kirjaston henkilökunta tuntee terveystieteiden sisältöjä riittävästi**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Olen kiinnostunut saamaan tiedonhaun koulutusta**

- ☐ henkilökohtaisesti
- ☐ ryhmässä (esim. osastokokouksissa ja meetingeissä)
- ☐ en ole kiinnostunut

*Kommentteja ja kehittämissuhteita neuvontaan, ohjaukseen ja tiedonhankinnan opetukseen*

**KIRJASTON SÄHKÖISET PALVELUT (KOTISIVUT, TIETOKANNAT, E-LEHDET, LINKIT)****Kirjaston elektroniset palvelut vastaavat tarpeitani**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kirjaston sähköiset palvelut ovat toimivia**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kirjaston www-sivuilta löydän helposti etsimäni**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Sähköisten palvelujen käyttöohjeet ovat selkeitä**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Käytän seuraavia tiedonlähteitä (voit valita usean vaihtoehdon)**

- ☐ Sairaanhoidopiirin tieteellisen kirjaston lehtiportaali
- ☐ Terveysportti
- ☐ PubMed
- ☐ UpToDate
- ☐ Google tai muut vastaavat hakukoneet
- ☐ Kirjastojen kokoelmatietokannat
- ☐ Nelli -portaali
- ☐ Lehtien kotisivut
- ☐ Organisaatioiden ja järjestöjen kotisivut
- ☐ Joku muu

Jos vastasit edellisessä kysymyksessä käyttäväsi jotain muuta tietolähdettä, niin kerro mitä tietolähdettä käytät.

---

**Mitä tiedonlähdettä käytät eniten**

- ☐ Sairaanhoidopiirin tieteellisen kirjaston lehtiportaali
- ☐ Terveysportti
- ☐ PubMed
- ☐ UpToDate
- ☐ Google tai muut vastaavat hakukoneet
- ☐ Kirjastojen kokoelmatietokannat
- ☐ Nelli -portaali
- ☐ Lehtien kotisivut
- ☐ Organisaatioiden ja järjestöjen kotisivut
- ☐ Joku muu

*Kommentteja ja kehittämisehdotuksia kirjaston sähköisiin palveluihin*

---

**KIRJASTON PALVELUT****Palvelu on luotettavaa (lupaukset pidetään ja toiminta on johdonmukaista)**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Henkilökunta on ystävällistä ja palveluultista**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Henkilökunta on asiantuntevaa**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Henkilökunnalta saa tarvittavan avun ja ohjeet**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Palvelu on nopeaa**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kirjaston tietopalvelu toimii tehokkaasti**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kirjaston kaukopalvelu toimittaa tarvittavan aineiston tehokkaasti**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Kommentteja ja kehittämis ehdotuksia kirjaston palveluihin*

---

---

---

---

---

---

**KIITOS VASTAUKSESTA!**